

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL :
PERAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

T E S I S

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Akuntansi
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Akuntansi*



Oleh :

**Nama : Widi Hariyanti
N I M : C4C099440**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya, *Widi Hariyanti*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi khususnya pada program magister akuntansi ini ataupun pada program lainnya. Dan sepanjang pengetahuan saya, tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 21 Februari 2002



Widi Hariyanti

PENGESAHAN TESIS


Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL : PERAN KECUKUPAN
ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

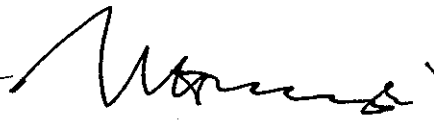
yang disusun oleh Widi Hariyanti, NIM CCA099440
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Februari 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

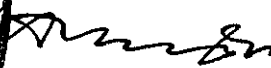


Drs. L. Suryanto, MM



Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, Akt

Semarang, 20 Februari 2002
Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Akuntansi
Ketua Program

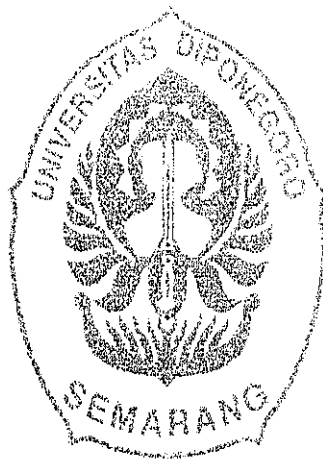


Drs. H. Mohammad Nasir, MSi, Akt
NIP. 131 875 458

“ Sesungguhnya beserta kesukaran itu ada kemudahan.

Apabila engkau telah menyelesaikan suatu urusan, maka kerjakanlah urusan lain dengan sungguh – sungguh, dan hanya kepada Tuhanmu hendaklah engkau berharap. “

(QS. Al’ Insyiraah 6 – 8)



Kupersembahkan untuk :

Yang tercinta Ayahanda dan Ibunda

Serta Kakak dan adik – adikku

ABSTRAKSI

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten dan saling bertentangan. Hal ini mendorong beberapa peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung hubungan tersebut. Penelitian ini secara empiris menguji kembali penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan peran serta kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Apakah variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel yang menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan variabel intervening, dan seberapa besar pengaruhnya dalam hubungan tersebut.

Data dikumpulkan dengan *mail survey*, yang didistribusikan kepada 900 manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Dari 139 (15,44%) kuesioner yang kembali, hanya 135 yang dapat dianalisis. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling method*. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik multivariat *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian, partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif yang lebih besar terhadap kinerja manajerial daripada kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, dengan demikian untuk meningkatkan kinerja manajerial perlu meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran.

Kata-kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

The studies about the relationship of budget participation to managerial performance still show inconsistency and contra results. It leads some researchers to investigate the variables that affect the relationship between those variables directly or indirectly. The objective of this study is to re-exam the Nouri and Parker's study empirically about the effect of budget participation to managerial performance with budget adequacy and organization commitment as intervening variables.

Mail survey is conducted to collect data that is distributed to 900 managers or chief division on manufacturing companies in Indonesia. Only 135 questioners were analyzed of 139 (15,44%) ones. The sample choice method is purposive sampling method. While, this study uses SEM (Structural Equation Modelling) as the analysis technical for multivariate technical.

The result of this study shows that budget adequacy and organization commitment is the intervening variables in relationship of budget participation to managerial performance. The result of the effect between those variables show that budget participation has higher effect to managerial performance than budget adequacy and organization commitment. Therefore, the company should increase the budget participation in order to increase the managerial performance.

Key Word : Budget Participation, Budget Adequacy, Organization Commitment. Managerial performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT., karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini. Selanjutnya saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Mohammad Nasir, MSi, Akt., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang, serta Bapak Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt., selaku Sekretaris Bidang Akademik Program Studi magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. L Suryanto, MM., dan Bapak Drs. Mohammad Nasir, MSi, Akt., selaku pembimbing dalam penyelesaian tesis ini.
3. Segenap Staff Pengajar pada Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Para Staff Administrasi Pengelola Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro yang sangat mendukung baik kelancaran perkuliahan maupun kelancaran penyelesaian penyusunan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Manajer yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner penelitian, karena tanpa partisipasi Bapak dan Ibu saya akan mengalami kesulitan dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.
6. Bapak Drs . L Suryanto, MM., Bapak Drs. Mohammad Nasir, MSi, Akt., Bapak Drs. FX Sugiyanto, MS., Bapak Drs. Sugeng Pamudji, MSi, Akt., dan Bapak Drs. Syafrudin, MSi, Akt., selaku Dewan Penguji yang banyak memberikan masukan dan arahan untuk penyempurnaan tesis ini.

7. Bapak Ir. Mukarso Setyo Santosa, dan Bapak Ir. Noor Purwanto Adhi selaku Pimpinan DEA Contracting dan PT. AFACIPTA Makmur Wahana yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada saya untuk menempuh pendidikan Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi UNDIP, serta rekan-rekan kerja di PT. AFACIPTA maupun DEA Contracting.
8. Pak Budi, Pak Mukhlas, Salma, Santi, Nisa, Hary, Agung, Tirin, Lisa, Novi, Baby, Syamsiah, Prabowo dan rekan-rekan seperjuangan lainnya yang saling memacu dan memberi motivasi sehingga menimbulkan sinergi berupa semangat yang bermanfaat.
9. Ayahanda dan Ibunda, serta Kakak dan Adik-adikku tercinta yang telah banyak membantu dan memberi dorongan moril maupun dukungan materi selama masa studi, demi mendukung keberhasilan studi ini.

Akhirnya saya ucapkan terima kasih juga kepada handai taulan dan semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya kepada kita semua. Dan segala puji dikembalikan lagi kepada-Nya.

Semarang, 21 Februari 2002



Widi Hariyanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAKSI.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I. PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
 BAB II. TELAAH TEORITIS DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	 8
2.1. Definisi Anggaran	8
2.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	11
2.3. Komitmen Organisasi	15
2.4. Kecukupan Anggaran	16
2.5. Kinerja Manajerial	17
2.6. Review Penelitian Terdahulu dan Hipotesis	18
2.6.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	19
2.6.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kecukupan Anggaran	20

2.6.3.	Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi	21
2.6.4.	Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi	22
2.6.5.	Kecukupan Anggaran dan Kinerja Manajerial	23
2.6.6.	Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial	24
BAB III.	METODE PENELITIAN	25
3.1.	Jenis dan Sumber Data	25
3.2.	Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel	25
3.3.	Prosedur Pengumpulan Data	26
3.4.	Definisi Operasional Variabel	27
3.4.1.	Partisipasi Penyusunan Anggaran	28
3.4.2.	Komitmen Organisasi	29
3.4.3.	Kecukupan Anggaran	29
3.4.4.	Kinerja Manajerial	30
3.5.	Analisis Data	30
BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1.	Gambaran Umum Responden	40
4.2.	Proses Pengujian dan Analisis Data	44
4.2.1.	Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur	45
4.2.2.	Uji Non – Respon Bias	46
4.2.3.	Deskriptif Variabel	47
4.2.4.	Uji Kualitas Data	49
4.2.5.	Analisis Faktor Konfirmatory	50
4.2.6.	Structural Equation Model	61
4.2.7.	Evaluasi atas Asumsi-asumsi Aplikasi SEM	63
4.2.7.1.	Normalitas Data	63
4.2.7.2.	Uji Outliers	64
4.2.7.3.	Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinearitas	67

4.2.7.4.	Pengujian Terhadap Nilai Residual ..	67
4.2.7.5.	Evaluasi Kriteia Goodness of Fit	69
4.2.7.6.	Evaluasi atas Regression Weights untuk Uji Kausalitas	70
4.2.7.7.	Uji Reliabilitas	71
4.3.	Pengujian Hipotesis	74
4.3.1.	Pengujian Hipotesis I	74
4.3.2.	Pengujian Hipotesis II	75
4.3.3.	Pengujian Hipotesis III	75
4.3.4.	Pengujian Hipotesis IV	76
4.3.5.	Pengujian Hipotesis V	76
4.3.6.	Pengujian Hipotesis VI	76
4.4	Analisis Pengaruh	78
BAB V.	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	81
5.1.	Kesimpulan atas Setiap Hipotesis	81
5.1.1.	Kesimpulan Hipotesis I	81
5.1.2.	Kesimpulan Hipotesis II	82
5.1.3.	Kesimpulan Hipotesis III	83
5.1.4.	Kesimpulan Hipotesis IV	84
5.1.5.	Kesimpulan Hipotesis V	84
5.1.6.	Kesimpulan Hipotesis VI	85
5.2.	Kesimpulan mengenai Masalah Penelitian	86
5.3.	Implikasi Teoritis	88
5.4.	Implikasi Manajerial	90
5.5.	Limitasi	92
5.6.	Implikasi Penelitian yang akan datang	93
	DAFTAR PUSTAKA.....	94
	LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

			Halaman
1.	Tabel 1	Tabel Goodness of Fit Indices	38
2.	Tabel 4.1.1	Tabel Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner	41
3.	Tabel 4.1.2	Tabel Jenis Kelamin Responden	41
4.	Tabel 4.1.3	Tabel Umur Responden	42
5.	Tabel 4.1.4	Tabel Bagian Pekerjaan	42
6.	Tabel 4.1.5	Tabel Lama Bekerja	43
7.	Tabel 4.1.6	Tabel Jumlah Bawahan	43
8.	Tabel 4.1.7	Tabel Tingkat Pendidikan	44
9.	Tabel 4.2.2	Tabel Hasil Pengujian Non-Respon Bias	47
10.	Tabel 4.2.3	Tabel Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	48
11.	Tabel 4.2.4	Tabel Uji Kualitas Data	49
12.	Tabel 4.2.5.1	Tabel Goodness of Fit	52
13.	Tabel 4.2.5.2	Tabel Regression Weights Pengukuran Model Variabel Independen dan Variabel Dependen	53
14.	Tabel 4.2.5.3	Tabel Goodness of Fit	54
15.	Tabel 4.2.5.4	Tabel Regression Weights Pengukuran Model Variabel Independen dan Variabel Dependen	56
16.	Tabel 4.2.5.5	Tabel Goodness of Fit	57
17.	Tabel 4.2.5.6	Tabel Regression Weights Pengukuran Model Variabel Independen dan Variabel Dependen	58
18.	Tabel 4.2.5.7	Tabel Goodness of Fit	59

19.	Tabel 4.2.5.8	Tabel Regression Weights Pengukuran Model Variabel Independen dan Variabel Dependen	61
20.	Tabel 4.2.7.1	Tabel Normalitas Data	64
21.	Tabel 4.2.7.2	Tabel Descriptive Statistics	66
22.	Tabel 4.2.7.4	Tabel Standard Residual Covarians	68
23.	Tabel 4.2.7.5	Tabel Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeks	69
24.	Tabel 4.2.7.6	Tabel Standarized Regression Weights Structural Equation Model	70
25.	Tabel 4.3.	Tabel kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	77
26.	Tabel 4.4.	Tabel Analisis Pengaruh	78

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
1.	Gambar 1	Gambar Model Penelitian 18
2.	Gambar 4.2.5.1.	Gambar Comfirmatory Factor Analysis Partisipasi Penyusunan Anggaran 53
3.	Gambar 4.2.5.2.	Gambar Comfirmatory Factor Analysis Komitmen Organisasi 55
4.	Gambar 4.2.5.3.	Gambar Comfirmatory Factor Analysis Kecukupan Anggaran 58
5.	Gambar 4.2.5.4.	Gambar Comfirmatory Factor Analysis Kinerja Manajerial 60
6.	Gambar 4.2.6.1.	Gambar Structural Equation Model 63

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran A Tabulasi Hasil-Hasil Penelitian Pengaruh Partisipasi
Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial
Dengan Variabel Intervening Kecukupan Anggaran
dan Komitmen Organisasi
2. Lampiran B Kuesioner Penelitian
3. Lampiran C Print Out Program SPSS 10.0
Uji Non Respon Bias
4. Lampiran D Print Out Program SPSS 10.0
Uji Kualitas Data
5. Lampiran E Print Out Program AMOS 4.01
Uji Hipotesis Dengan Teknik Analisis Structural
Equation Model

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang permasalahan dilakukannya penelitian ini, dan perumusan masalah penelitian, kemudian tujuan dilakukannya penelitian serta manfaat dari penelitian ini.

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, agar tetap survive dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Karena anggaran merupakan sebuah rencana mengenai kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan dan sebagai salah satu alat untuk menilai kinerja manajer. Beberapa perusahaan maupun organisasi di Indonesia menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang disusun dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, dimana apabila suatu anggaran ditetapkan maka pencapaian sasaran anggaran hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997).

UPT-POSTAK-UNDIP

Sebagai target dari suatu rencana kegiatan yang akan dicapai manajer perusahaan, anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang ingin dicapai, tetapi anggaran juga menjadi alat utama pengendalian setiap perusahaan (Cherrington dan Cherrington, 1973). Fungsi-fungsi dari anggaran selain sebagai alat untuk pengendalian setiap organisasi juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kennis, 1979), disamping itu anggaran juga sebagai alat untuk memudahkan perencanaan (Chow dkk, 1988).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie, 1992). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Siegel, 1989). Aspek perilaku dalam penyusunan anggaran secara partisipatif, Milani (1975) mendefinisikan sebagai tingkat pengaruh dan keterlibatan individu dalam proses perancangan anggaran.

Dengan menyusun anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975). Proses partisipasi dalam

penyusunan anggaran akan dapat memberikan kesempatan bawahan untuk minta penjelasan atasan tentang tugas dan strategi penyelesaiannya, dan pemahaman pengetahuan yang berhubungan dengan tugas yang dapat meningkatkan kinerja manajer (Lawler, 1973). Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan terbentuk anggaran yang efektif karena bawahan dapat memahami tugas dan strategi yang akan digunakan. Dan untuk membuat anggaran yang efektif maka manajer memerlukan ramalan kondisi yang akan datang yang realible (Nouri et. al, 1996). Menurut pendapat Argyris (1952), bahwa kunci pada kinerja efektif adalah tercapainya tujuan-tujuan anggaran dan partisipasi sangat berperan penting dalam mewujudkannya. Partisipasi penyusunan anggaran menambah informasi yang dapat mengurangi ambiguitas peran yang mendukung perbaikan kinerja (Chenhall dan Brownell, 1988). Ketika bawahan memiliki informasi lebih baik daripada atasannya, maka sistem kontrol manajemen partisipatif memungkinkan bawahan untuk mengungkapkan informasi pribadinya, yang dapat dimasukkan dalam anggaran pada saat kinerja mereka dinilai (Baiman dan Evans, 1983)

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Beberapa penelitian menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Bass dan Leavitt, 1963). Penelitian lainnya juga melaporkan bahwa hubungan tersebut positif (Merchant, 1981; Brownell, 1982; Brownell dan McInnes, 1986; Frucot Shearon, 1991 dan Indriantoro, 1993). Sedangkan yang menunjukkan bahwa

partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Cherrington dan Cherrington, 1973; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell dan Hirst, 1986. Dan menurut pendapat Stedry (1960), Bryan dan Locke (1967) melaporkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja mempunyai hubungan negatif.

Sehubungan dengan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, mendorong beberapa peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat, yang bisa menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel yang berperan serta dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja diantaranya motivasi (Brownell dan McInnes, 1986), peranan ambiguitas (Brownell, 1988), Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Kren, 1992).

Dalam literatur manajemen beberapa studi telah mengemukakan bahwa dukungan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Peter's dan O'Connors, 1980 ; Blumberg dan Pringle, 1982 ; Nouri dan Parker, 1998). Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, melalui variabel dukungan anggaran atau kecukupan anggaran, menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi prestasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui kecukupan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran menimbulkan adanya kecukupan anggaran, dan kemudian akan mempengaruhi kinerja (Nouri dan Parker, 1998). Dalam penelitiannya Nouri dan Parker (1998) memperlihatkan bahwa, ada perbedaan antara para karyawan yang mempunyai sumber-sumber anggaran yang memadai dalam melaksanakan

pekerjaannya, dengan para karyawan yang tidak mempunyai sumber-sumber anggaran yang memadai. Dengan hasil tersebut diatas yaitu bahwa kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Dimana komitmen organisasi yang kuat didefinisikan sebagai penerimaan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan kemauan untuk mengerahkan segala usaha atas nama perusahaan (Porter dkk, 1974 ; Angle dan Perry, 1981) seperti yang dikutip Nouri dan Parker (1998). Organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai, dengan kecukupan anggaran dapat mempererat hubungan karyawan dengan organisasi dalam komitmen organisasi karyawan, dan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Penelitian ini akan menguji pengaruh kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998). Yang membedakan dengan penelitian Nouri dan Parker (1998), diantaranya sampel yang digunakan yaitu manajer beberapa perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan berlokasi di Indonesia. Sedangkan penelitian Nouri dan Parker (1998) hanya pada satu industri kimia di Amerika, sehingga

hasilnya tidak dapat digeneralisasikan terhadap organisasi lain yang secara signifikan berbeda. Alat analisis yang digunakan Nouri dan Parker (1998) adalah *Path Analysis*, sedangkan penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Variabel dependen penelitian Nouri dan Parker (1998) adalah prestasi kerja dan alat ukurnya menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Govindarajan (1986), sedangkan dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel kinerja manajerial, karena dalam penelitian ini lebih menekankan pada persepsi manajer mengenai kinerja mereka, mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen, yang meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi, dengan alat ukurnya menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et. al. (1963). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. **Apakah kecukupan anggaran dan komitmen organisasi merupakan intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial ?**
2. **Apakah kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?**

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menemukan bukti empiris bahwa kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
2. Menemukan bukti empiris bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kecukupan anggaran, dan komitmen organisasi secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi organisasi yang terkait untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif yang dapat digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja manajerial. Juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan perilaku dan akuntansi manajemen khususnya teori agensi serta informasi dalam memahami variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

BAB II

TELAAH TEORITIS DAN HIPOTESIS

Bab ini membahas berbagai literatur dan hasil penelitian yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pembahasan dalam penelitian ini, terutama difokuskan dengan mempertimbangkan kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel yang menengahi (*intervening*) dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu tersebut, selanjutnya menjadi landasan teoritis untuk mengembangkan model pada kerangka pemikiran hipotesis dan perumusan hipotesis penelitian ini.

2.1. DEFINISI ANGGARAN

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu pada masa yang akan datang (Lowe, 1970). Anggaran juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya (Kennis 1979). Mulyadi (1993) mengartikan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran yang disusun memiliki peranan sebagai perencanaan yaitu bahwa anggaran berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi di masa datang dan

sebagai penilaian kinerja yaitu bahwa anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, 1970).

Anggaran secara formal dinyatakan dalam bentuk transaksi-transaksi yang diharapkan dan sebagai kesanggupan setiap manajer untuk mengadakan, menggunakan sumber ekonomi perusahaan dan pencapaian hasil-hasil yang diinginkan, anggaran kemudian disusun secara terperinci dan diproyeksikan dalam laporan keuangan yang diharapkan (Belkaoui, 1980). Dengan kata lain anggaran merupakan rencana-rencana manajerial untuk mengekspresikan tindakan dalam bentuk uang, yang sering dikaitkan dengan tujuan perusahaan karena anggaran merupakan pengejawantahan suatu rencana kerja dalam periode waktu tertentu yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang perusahaan.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris 1952 ; Milani 1975). Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Anthony dkk (1992) tujuan pokok penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki rencana strategis organisasi
2. Mengkoordinasi aktivitas berbagai bagian organisasi

3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik pada manajer atas kinerja mereka.
4. Sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Proses penyusunan anggaran menurut Siegel dan Marconi (1989), dibagi dalam tiga tahap yaitu pertama penetapan sasaran, kedua implementasi, dan ketiga pengendalian dan evaluasi kinerja. Dan proses penyusunan anggaran selain dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan seperti tersedianya data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berkaitan dengan informasi dari luar perusahaan.

Anggaran sebagai proyeksi dari suatu rencana manajemen memiliki beberapa manfaat, dan menurut Siegel dan Marconi (1989 ; 125) manfaat anggaran diantaranya yaitu :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, dan berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi diantara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan pada masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Alat komunikasi antar divisi anggaran sangat membantu melakukan komunikasi internal antar divisi dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.

4. Alat untuk mengarahkan manajemen dalam menentukan tindakan korelasi yang perlu dilakukan karena dengan anggaran dapat ditentukan bagian dari organisasi yang kuat dan lemah.
5. Dapat memotivator dan mempengaruhi karyawan dan manajer untuk bekerja dengan lebih konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan.

Selain mempunyai manfaat anggaran juga memiliki kelemahan. Adapun kelemahan dari suatu anggaran yaitu apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai sehingga anggaran dirasakan terlalu menekan (Argyris, 1952). Hal ini merupakan dampak disfungsi anggaran, dimana anggaran yang terlalu menekan akan menimbulkan sikap agresi karyawan (bawahan) terhadap manajemen (atasan) yang mengakibatkan ketegangan dan bahkan menyebabkan anggaran menjadi tidak efisien. Kelemahan yang lain yaitu apabila seorang manajer memasukkan kepentingan pribadi dan mencoba hidup dengan anggaran memungkinkan anggaran disusun tidak berdasarkan kemampuan atau produktivitas yang sebenarnya atau adanya senjangan anggaran (Mulyadi, 1993).

2.2. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 1982). Pengertian partisipasi menurut Kennis

(1979) adalah tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini perusahaan sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, karena keikutsertaan mereka merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi dan perilaku individu dalam setiap bagian organisasi.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara partisipasi anggaran dengan non-partisipasi anggaran (Milani, 1975). Dalam proses penyusunan anggaran, aspirasi bawahan lebih diperhatikan (Stedry, 1960), hal ini akan membuat bawahan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang dapat dicapai menurut kemampuan mereka (Brownell dan McInnes, 1986 ; Dunk 1990). Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial (Anthony dkk , 1992 : 450) diantaranya yaitu :

1. Adanya kecenderungan yang lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila mereka beranggapan bahwa mereka ikut serta memegang kendali , karena hal ini akan mendorong bawahan terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai target anggaran.
2. Partisipasi penyusunan anggaran dapat menghasilkan pertukaran informasi yang lebih efektif, dimana jumlah anggaran yang disetujui mendekati kondisi yang sebenarnya, karena penyusun anggaran memiliki keahlian dan pengetahuan langsung atas lingkungan pemasaran produknya.

3. Penyusunan anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas atas pekerjaan mereka melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses review dan persetujuan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat menghasilkan informasi yang lebih baik, karena memberi kesempatan atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal dari bawahan. Partisipasi penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Hubungan yang positif antara partisipasi dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial dikemukakan oleh Cherrington dan Cherrington (1973), yang menguji pengaruh pengendalian melalui anggaran dan pemberian penghargaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Dalam penelitiannya disebutkan ada tiga tujuan utama yang dapat dicapai melalui partisipasi penyusunan anggaran, yaitu :

1. Akseptasi anggota organisasi terhadap rencana kegiatan
2. Peningkatan semangat kerja
3. Peningkatan produktifitas

Beberapa kelemahan partisipasi penyusunan anggaran diantaranya dikemukakan oleh Argyris (1952) yang menemukan adanya partisipasi semu (*pseudo participation*) yaitu kelihatannya berpartisipasi, tetapi kenyataannya tidak berpartisipasi. Partisipasi semu terjadi bila manajer tingkat atas memegang kendali total pada proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya, dengan berusaha mendapatkan penerimaan formal dari bawahan atas

anggaran yang disusun, tetapi tidak memberi kesempatan bawahannya untuk berpendapat atau tidak mencari masukan dalam penyusunan anggaran tersebut.

Dalam kondisi yang paling ideal sekalipun, partisipasi penyusunan anggaran mempunyai keterbatasan (Siegel dan Marconi, 1989). Partisipasi memberi kesempatan pada manajer untuk menentukan rencana anggarannya. Kesempatan tersebut dapat digunakan secara negatif sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi. Konsekuensi disfungsional tersebut adalah munculnya *senjangan* dalam anggaran. Menurut pendapat Chow dkk (1988) bahwa partisipasi bawahan dapat mengakibatkan mereka menetapkan anggaran yang relatif longgar atau mudah untuk dicapai, sehingga menimbulkan *senjangan* yang memperkecil prestasi atau kinerja yang diharapkan.

Manajer mengetahui bahwa prestasi mereka dinilai berdasarkan anggaran tersebut. Dan para manajer yang berpartisipasi tersebut akan melakukan negosiasi mengenai kriteria hasil dan alokasi sumber daya yang menjadi dasar penilaian kinerja mereka, sehingga anggaran yang dihasilkan akan menimbulkan *senjangan*. *Senjangan* anggaran merupakan hasil dari proses partisipasi bawahan yang dilakukan secara sengaja, sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi seperti memperoleh bonus yang lebih tinggi dan lain-lain, yang sekaligus dapat mencapai tujuan organisasi, dimana hal itu dapat terwujud bila anggaran yang direncanakan dapat tercapai. Peneliti lain yaitu Onsi (1973); Merchant (1985) dan Dunk (1993) mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran juga dapat mengurangi *senjangan*. Hal ini karena partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan adalah

partisipasi yang sebenarnya bukan partisipasi semu, dan terjadi komunikasi yang positif antara para manajer bawahan dengan atasannya, sehingga keinginan melakukan *senjangan* menurun.

2.3. KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu, suatu keinginan untuk mengerahkan segala upaya atas nama organisasi, suatu keyakinan, penerimaan, nilai dan tujuan pada organisasi tertentu. Dengan kata lain merupakan sikap loyalitas pekerja pada organisasinya dan merupakan proses yang terus-menerus, dimana partisipan organisasi memberikan perhatiannya pada organisasi, keberhasilan dan kesejahteraan yang berlangsung terus-menerus (Mowday dkk, 1982). Komitmen organisasi dapat dikonseptualisasikan dalam berbagai cara, menurut Meyer dkk (1990) membedakan antara dua tipe komitmen organisasi yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif atau berkelanjutan. Komitmen afektif digolongkan menjadi (1) adanya penerimaan dan kepercayaan yang kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kemauan untuk mengerahkan segala usaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi tersebut (Porter dkk, 1974; Angle dan Perry, 1981). Komitmen normatif atau berkelanjutan merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan organisasi seperti senioritas, kehilangan keuntungan perusahaan.

Menurut Meyer dkk (1989) bahwa komitmen organisasi afektif berhubungan positif dengan kinerja sedangkan komitmen organisasi normatif atau berkelanjutan

berhubungan negatif. Bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berfikir positif untuk memihak pada organisasi, karena bawahan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi menginginkan tujuan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan sehingga memihak organisasi (Lowe dan Shaw 1968 ; Nouri 1994). Dalam penelitian ini menggunakan komitmen organisasi yang afektif, dimana dipilih komitmen organisasi yang secara positif berhubungan dengan kinerja manajerial.

2.4. KECUKUPAN ANGGARAN

Kecukupan anggaran yaitu tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka (Nouri dan Parker, 1998). Dan keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai.

Blumberg dan Pringle (1982) menulis bahwa prestasi seseorang merupakan fungsi dari tiga dimensi kritis yaitu kemauan, kapasitas dan kesempatan. Kemauan mengacu pada motivasi sedangkan kapasitas mengacu pada tingkat kemampuan, keahlian dan energi seseorang, dan kesempatan mengacu pada faktor lingkungan yang berkaitan dengan pekerjaan yang memudahkan atau mengganggu prestasi, misalnya perlengkapan, persediaan, tindakan rekan sekerja, dan kebijaksanaan

organisasi. Sedangkan Peter dkk (1980) menggambarkan bahwa faktor situasional dapat memudahkan atau mengganggu kinerja manajer, dan faktor situasional tersebut diidentifikasi sebagai kecukupan anggaran. Yang digambarkan bahwa kecukupan anggaran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan adalah sumber-sumber keuangan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Konsepsi kecukupan anggaran ini dibedakan dari konsepsi senjangan anggaran. Sebagaimana yang ditulis oleh Young (1985) bahwa senjangan anggaran terjadi dimana bawahan dengan sengaja membuat syarat-syarat yang berlebihan ke dalam penetapan anggaran, dengan kata lain senjangan anggaran memerlukan dua komponen yaitu pertama sumber-sumber anggaran yang berlebihan dan kedua hasil-hasil bias dalam peramalan anggaran yang dimiliki. Sedangkan kecukupan anggaran tidak memerlukan adanya sumber-sumber yang berlebihan atau peramalan anggaran yang penuh dengan bias.

2.5. KINERJA MANAJERIAL

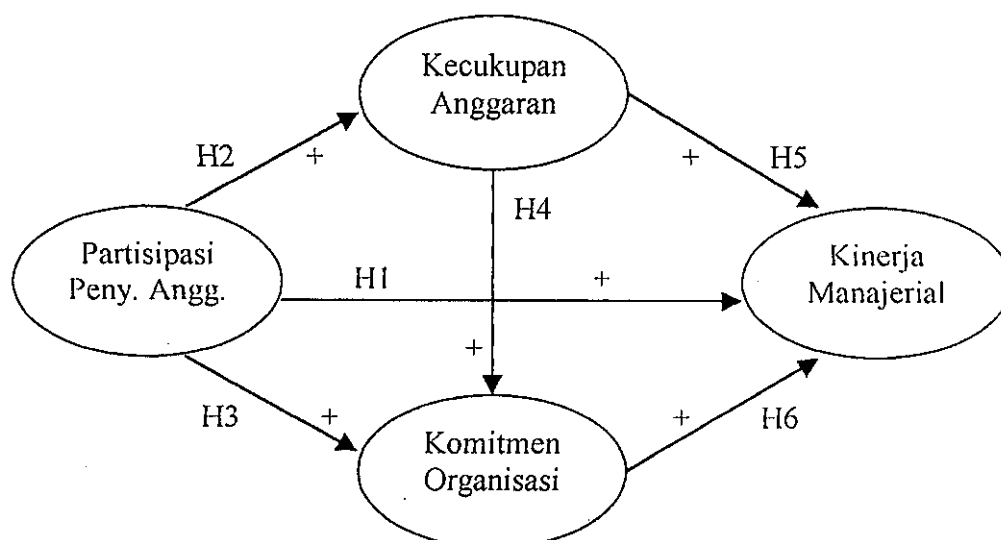
Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney et.al, 1963). Salah satu alat untuk menilai kinerja manajer adalah anggaran. Dan partisipasi penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Beberapa studi telah menunjukkan bukti bahwa partisipasi anggaran secara positif dihubungkan dengan prestasi karyawan (Argyris,

1952; Becker dan Green, 1962; Hofstede, 1968) seperti yang telah diungkapkan oleh Nouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya. Menurut pandangan tersebut, partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula.

2.6. REVIEW PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS

Model teori dalam penelitian ini ditunjukkan oleh gambar 1. yang menyajikan model penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, serta kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Dimana tiap hubungan dalam model penelitian ini, diberi label oleh hipotesis.

Gambar. 1
Model Penelitian



2.6.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen (Lukka, 1988) dalam Supomo (1998). Beberapa peneliti yang tertarik untuk meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, diantaranya Brownell (1982) yang menyebutkan alasannya yaitu bahwa partisipasi pada umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan bahwa penelitian-penelitian yang menguji hubungan antara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang berbeda atau saling bertentangan. Dari hasil penelitian Brownell (1982) dengan sampel 48 manajer tingkat menengah pada perusahaan-perusahaan manufaktur di San Fransisko, mengukur partisipasi anggaran menggunakan instrumen Milani (1975), dan untuk mengukur kinerja manajerial menggunakan instrumen Mahoney et.al. (1963) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Sedangkan Penelitian Brownell dan McInnes (1986) dengan 224 responden manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur dengan menggunakan instrumen yang sama juga menemukan hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Pengumpulan informasi pribadi dalam proses penyusunan anggaran dari manajer tingkat bawah dapat membuat anggaran lebih akurat dan pencapaian anggaran tersebut kemungkinan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari sudut pandang perusahaan (Waller 1988). Perilaku manajerial itu dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan pada bawahan

untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan tanpa partisipasi. Hipotesis untuk hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial digambarkan sebagai berikut :

H1 : Terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.6.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kecukupan Anggaran

Dalam penelitiannya Nouri dan Parker (1998) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, dengan sampel 139 manajer dan supervisor pada satu perusahaan di Amerika dengan rata-rata respon 68,5%. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kecukupan anggaran, dan secara tidak langsung mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja.

Dalam teori agensi dan beberapa studi dalam bidang akuntansi memperlihatkan bahwa para bawahan lebih mempunyai informasi yang akurat mengenai kondisi lokal dibandingkan atasan mereka (Merchant, 1981; Christensen, 1982; Chow dkk, 1988; Waller, 1988). Bawahan turut berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran diharapkan akan dapat menyingkap informasi pribadi yang menimbulkan rencana-rencana yang lebih realistik dan anggaran yang lebih akurat

(Merchant, 1981; Chow dkk, 1988; Murray, 1988). Informasi yang lebih baik tentang tingkatan kecukupan anggaran yang dikehendaki untuk melaksanakan tugas-tugasnya dimiliki oleh bawahan dan mereka akan berusaha memasukkan informasi ini ke dalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka memiliki sumber-sumber yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan sukses. Sehingga dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan akan memberikan informasi mengenai tingkatan sumber-sumber anggaran yang memadai, dan hubungan ini akan menjadi hipotesis selanjutnya yaitu :

H2 : Terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran.

2.6.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi

Dalam penelitian Nouri dan Parker (1996) yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran, dengan sampel yang digunakan dalam penelitiannya sebanyak 135 manajer dari perusahaan multi nasional yang memproduksi bahan kimia di Amerika Serikat. Hasil studinya menunjukkan bahwa pada saat partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan komitmen organisasi tinggi cenderung mengurangi senjangan anggaran. Dalam partisipasi penyusunan anggaran, bawahan yang mempunyai komitmen organisasi yang kuat akan menggunakan informasi pribadinya untuk menghasilkan anggaran yang akurat sehingga dapat menguntungkan organisasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan identifikasi para karyawan tidak hanya dengan sasaran anggaran tapi juga dengan tujuan organisasi karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, maka partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1998). Sehingga apabila para karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dan hipotesis untuk hubungan tersebut adalah :

H3 : Terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

2.6.4. Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi

Dalam penelitian Nouri dan Parker (1998) yang salah satu hipotesis penelitiannya menguji hubungan variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang positif. Kecukupan anggaran menyebabkan komitmen organisasi yang tinggi. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan akan berusaha untuk memastikan bahwa dukungan anggaran memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini kemungkinan besar dapat meningkatkan pertalian hubungan karyawan dengan komitmen organisasi yang akan mempengaruhi kinerja. Apabila karyawan suatu perusahaan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka ia percaya bahwa perusahaan akan bertanggung jawab

agar karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Sehingga muncul hipotesis sebagai berikut :

H4 : Terdapat hubungan positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi.

2.6.5. Kecukupan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Dalam literatur manajemen beberapa studi telah mengemukakan masalah bagaimana kecukupan anggaran bisa memudahkan atau mengganggu kinerja manajerial (Peters dan O'Connor, 1980; Blumberg dan Pringle, 1982) seperti yang dikutip Nouri dan Parker (1998). Penelitian yang dilakukan oleh Peters dkk (1980) dengan menggunakan kuesioner yang meminta para karyawan bidang bisnis untuk menggambarkan faktor-faktor situasional yang memudahkan atau mengganggu kinerja mereka. Dan salah satu faktor situasional tersebut yaitu dukungan anggaran yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka.

Nouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran dihubungkan dengan prestasi kerja mempunyai hubungan positif. Karyawan dengan dukungan anggaran yang memadai, rata-rata akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki dukungan anggaran yang memadai. Dimana dengan kecukupan anggaran maka karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, dengan demikian kinerjanya akan meningkat. Hipotesis dalam hubungan kecukupan anggaran dan kinerja manajerial yaitu :

H5 : Terdapat hubungan positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.6.6. Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Menurut Randal (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) bahwa konsep komitmen organisasi dibedakan menjadi dua yaitu komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasi normatif atau berkelanjutan. Hubungan yang kuat ditunjukkan oleh konsep komitmen organisasi afektif. Dalam penelitiannya Nouri dan Parker (1998) menggunakan konsep komitmen organisasi afektif, dihubungkan dengan kinerja manajerial menunjukkan hubungan yang positif. Komitmen organisasi yang kuat sebagai penerimaan terhadap tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Sehingga hipotesis untuk hubungan tersebut yaitu :

H6 : Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini, mengenai jenis dan sumber data, metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan pemilihan sampel, penggunaan instrumen untuk mengukur variabel penelitian, dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam pengujian hipotesis.

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat dan persepsi manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang mengisi dan mengembalikan kuesioner yang dikirim melalui pos (*mail survey*). Data sekunder diperoleh dari *Standard Trade and Industry Directory of Indonesian* volume 1 edisi 7 tahun 2000, dan *Indonesian Capital Market Directory* tahun 2000, yang digunakan sebagai rerangka sampling karena memuat nama dan alamat perusahaan sebagai populasi dalam penelitian ini.

3.2. POPULASI DAN PROSEDUR PENENTUAN SAMPEL

Untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial seperti penelitian-penelitian terdahulu, menggunakan manajer sebagai individu dan unit analisis (Kenis, 1979; Brownell dan McInnes, 1986; Mohan

UPT-PUSTAKA-UNDIP

et.al, 1995). Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian dalam perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan sample pada satu jenis industri dimana diharapkan akan mengurangi *industry effect*, dan difokuskan pada manajer perusahaan manufaktur karena manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan kinerja mereka dievaluasi menggunakan data anggaran. Manajer yang menjadi responden harus memenuhi kriteria telah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling method*), dengan pertimbangan bahwa manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur sebagai populasi penelitian, diharapkan akan merespon kuesioner yang dikirimkan.

3.3. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey*, dengan mengirimkan kuesioner kepada 900 orang manajer atau kepala bagian setingkat manajer, yang memimpin departemen fungsional perusahaan manufaktur di Indonesia. Penentuan jumlah kuesioner yang dikirim berdasarkan pertimbangan bahwa, jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini minimal 100 responden, karena untuk menganalisis data dengan menggunakan SEM memerlukan ukuran sampel antara 100 sampai 200 sampel (Hair et.al., 1998). Kuesioner yang dikirim

untuk tiap-tiap perusahaan sebanyak 5 sampai dengan 10, tergantung pada banyaknya divisi atau departemen dari masing-masing perusahaan yang dijadikan sampel. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu di Indonesia khususnya yang menggunakan data primer, tingkat respon rate berkisar antara 10% sampai 20%. Untuk mendapatkan tingkat respon pengembalian kuesioner yang lebih tinggi, bagi responden perlu diberikan amplop yang telah dilengkapi dengan alamat tujuan yang jelas dan disertai perangko balasan (Sekaran, 1992).

3.4. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Dalam penelitian ini ada 4 variabel yang akan diukur, yaitu variabel Independentnya partisipasi penyusunan anggaran, variabel dependentnya kinerja manajerial dan variabel interveningnya yaitu kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Instrumen atau pengukuran yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan pada instrumen-instrumen yang dikembangkan dan digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Reliabilitas pengukuran ditentukan dengan menghitung Cronbach alfa yang dipertimbangkan dapat diandalkan jika Cronbach alfa lebih tinggi dari 0,60 (Nunnally, 1994). Uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur tersebut diperlukan untuk mengukur obyek yang diteliti. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Dengan reliabilitas dapat dilihat konsistensi alat ukur tersebut dalam mengukur gejala yang sama. Validitas

pengukuran menunjukkan kemampuan alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Walaupun pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang siap pakai dan telah diuji reliabilitas dan validitasnya oleh peneliti sebelumnya. Hal ini dilakukan karena penelitian ini dilakukan pada lingkungan dan waktu yang berbeda dengan peneliti sebelumnya. Pengujian reliabilitas dan validitas pengukuran dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Variabel – variabel yang akan diukur tersebut diantaranya yaitu :

3.4.1. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independent, adalah sejauhmana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Instrumen partisipasi terdiri dari enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang digunakan untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran. Peneliti-peneliti terdahulu banyak menggunakan instrumen ini dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang memuaskan (Brownell 1982; Dunk 1992; Nouri dan Parker 1996). Responden diminta memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari tujuh point skala likert. Skor yang rendah menunjukkan bahwa partisipasi tinggi, dan skor tinggi menunjukkan bahwa partisipasi rendah.

3.4.2. KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi dipilih yang afektif dan diukur dengan menggunakan sembilan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dkk (1979), dengan mengacu pada penelitian Nouri dan Parker (1998). Format respon dengan skala likert tujuh point dari point 1 (sangat tidak setuju) sampai point 7 (sangat setuju). Tingkat validitas dan reliabilitas yang dapat diterima dari pengukuran ini telah dilaporkan oleh peneliti sebelumnya (Balu 1987 ; Nouri 1994 ; Nouri dan Parker 1996).

3.4.3. KECUKUPAN ANGGARAN

Kecukupan anggaran sebagai variabel intervening, kecukupan anggaran dimana individu percaya bahwa sumber-sumber anggarannya cukup untuk menjalankan tugas-tugasnya. Kecukupan anggaran diukur dengan tiga item pertanyaan yang dikembangkan oleh Nouri dan Parker (1998). Instrument tersebut mencoba menentukan apakah seorang manajer sebagai individu merasa bahwa sumber-sumber anggarannya memadai untuk melaksanakan tugas - tugas pekerjaannya. Skala respon menggunakan tujuh point skala likert untuk setiap tiga kriteria pengukuran dengan 1(satu) point untuk sangat tidak setuju sampai point 7(tujuh) sangat setuju.

3.4.4. KINERJA MANAJERIAL

Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi. Pengukuran variabel kinerja manajerial dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et.al. (1963). Menurut Govindarajan (1986) yang menyatakan bahwa instrumen kinerja manajer yang dikembangkan oleh Mahoney et.al. (1963) memiliki dua kelebihan yaitu pertama, memiliki validitas dan realibilitas yang memuaskan dan kedua, mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajer secara realitas dan menghilangkan masalah-masalah yang melekat pada pengukuran multi-dimensional. Instrumen diukur dengan skala likert mulai dari 1 (satu) yang menunjukkan kinerja yang paling rendah sampai 7 (tujuh) menunjukkan kinerja yang paling tinggi.

3.5. ANALISIS DATA

Pengujian data statistik deskriptif demografi responden dalam penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan mean, median, modus dan deviasi standar. Dan pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) dimana alat analisis tersebut mempunyai kemampuan untuk menggabungkan measurement model dan structural model secara simultan dan efisien dibandingkan dengan alat analisis

lainnya (Hair et.al., 1995). Dalam pemodelan yang memakai pendekatan SEM tersebut ada tujuh langkah yang harus dilakukan (Ferdinand, 2000) yaitu :

Langkah 1 : Mengembangkan Model yang Berbasis Teori

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan confirmatory technique yang dipergunakan untuk menguji hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain didasarkan pada teori yang ada. Kajian teoritis digunakan untuk mengembangkan model yang menjadi dasar untuk langkah-langkah berikutnya. Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis tersebut telah digambarkan dalam gambar 1. pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis.

Langkah 2 : Membentuk Sebuah Diagram Alur (Path Diagram)

Kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun selanjutnya ditransformasikan dalam bentuk diagram alur (path diagram) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk yang akan dipergunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari. Pada penelitian ini ada 1 (satu) konstruk eksogen yaitu anggaran partisipatif dan 3 (tiga) konstruk endogen yaitu kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Tampilan lengkap diagram alur ditunjukkan pada gambar 2.

Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Diagram alur tersebut diterjemahkan dalam persamaan-persamaan struktural (structural equation) dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model, sedangkan model pengukuran dipergunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk. Persamaan struktural yang diajukan dalam penelitian ini berdasar dari model adalah :

$$KA = \beta_1 + \beta_2 PA + \zeta_1$$

$$KO = \beta_1 + \beta_2 PA + \beta_3 KA + \zeta_2$$

$$KM = \beta_1 + \beta_2 PA + \beta_3 KA + \beta_4 KO + \zeta_3$$

Dimana :
 KM = Kinerja Manajerial
 PA = Partisipasi Penyusunan Anggaran
 KA = Kecukupan Anggaran
 KO = Komitmen Organisasi

Spesifikasi terhadap model pengukuran (measurement model) adalah :

Konstruk Eksogen Partisipasi Penyusunan Anggaran (PA) :

$$X_1 = \lambda_1 PA + e_1$$

$$X_2 = \lambda_2 PA + e_2$$

$$X_3 = \lambda_3 PA + e_3$$

$$X_4 = \lambda_4 PA + e_4$$

$$X_5 = \lambda_5 PA + e_5$$

$$X_6 = \lambda_6 PA + e_6$$

Konstruk Endogen Komitmen Organisasi (KO) :

$$X_7 = \lambda_7 KO + e_7$$

$$X_8 = \lambda_8 KO + e_8$$

$$X_9 = \lambda_9 KO + e_9$$

$$X_{10} = \lambda_{10} KO + e_{10}$$

$$X_{11} = \lambda_{11} KO + e_{11}$$

$$X_{12} = \lambda_{12} KO + e_{12}$$

$$X_{13} = \lambda_{13} KO + e_{13}$$

$$X_{14} = \lambda_{14} KO + e_{14}$$

$$X_{15} = \lambda_{15} KO + e_{15}$$

Konstruk Endogen Kecukupan Anggaran (KA) :

$$X_{16} = \lambda_{16} KA + e_{16}$$

$$X_{17} = \lambda_{17} KA + e_{17}$$

$$X_{18} = \lambda_{18} KA + e_{18}$$

Konstruk Endogen Kinerja Manajerial (KM) :

$$X_{19} = \lambda_{19} KM + e_{19}$$

$$X_{20} = \lambda_{20} KM + e_{20}$$

$$X_{21} = \lambda_{21} KM + e_{21}$$

$$X_{22} = \lambda_{22} KM + e_{22}$$

$$X_{23} = \lambda_{23} KM + e_{23}$$

$$X_{24} = \lambda_{24} KM + e_{24}$$

$$X_{25} = \lambda_{25} KM + e_{25}$$

$$X_{26} = \lambda_{26} KM + e_{26}$$

$$X_{27} = \lambda_{27} KM + e_{27}$$

Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Data masukan SEM berupa matriks varian-kovarian atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varians-kovarians (Hair et.al., 1995). Teknik analisis yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*, dengan asumsi normalitas harus terpenuhi. Teknik estimasi ini dilakukan dengan dua tahap yaitu tahap estimasi *measurement model* yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* dan tahap estimasi *structural equation model* dilakukan melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Langkah 5 : Menganalisis Kemungkinan Model dapat Diidentifikasi

Problem identifikasi pada umumnya merupakan problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik (Ferdinand, 2000). Munculnya *standard error* untuk satu atau beberapa koefisien

sangat besar menimbulkan problem identifikasi, beitu pula munculnya varians error yang negatif atau munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang didapat. Untuk mengatasi problem ini dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang akan dianalisis.

Langkah 6 : Mengevaluasi Kriteria Goodness of fit

Kesesuaian model perlu dievaluasi dengan telaah berbagai kriteria goodness of fit, yaitu dengan mengevaluasi asumsi-asumsi SEM seperti :

1. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas data, dimana normalitas univariate dan multivariate dievaluasi dengan menggunakan tabel yang dihasilkan dari pemakaian AMOS 4.0. yang dapat disimpulkan apakah ada bukti atau tidak bila data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, dengan menggunakan critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikan 1%. Apabila critical ratio yang dihasilkan dalam tabel masing-masing dimensi variabel lebih besar dari 2,58 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.
2. Evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*, dengan observasi yang mempunyai z-score $> 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outliers*, dan sebaliknya. *Multivariate outliers* diuji dengan uji *Mahalanobis Distance*, bila nilai dari Chi-square $<$ nilai Mahalanobis *d-squared* berarti responden tersebut adalah *multivariate outliers*.

3. Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*, dimana bila determinan dari matriks kovarians sampel lebih besar dari nol dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, sehingga data layak untuk digunakan.

Untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan digunakan beberapa uji statistik, dalam teknik analisis SEM uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini yaitu :

1. *Chi-square* Statistik (χ^2). Alat uji statistik ini digunakan untuk menguji adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Justifikasinya adalah nilai χ^2 yang kecil dan tidak signifikan, agar hipotesis nol tidak dapat ditolak, dimana pengujian *estimated population covarians* tidak sama dengan *sample covarians*, karena dalam hal ini $\chi^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan.
2. *Significaned Probability*. Untuk menguji tingkat signifikan model.
3. *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

Indeks ini diperlukan untuk mengkompensasikan nilai *Chi-square* pada ukuran sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model.

4. *Goodness of Fit Index* (GFI)

Rentang nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) dan 1 (*better fit*). Nilai yang mendekati 1 dalam indeks ini menunjukkan tingkat kesesuaian yang sesuai.

5. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Merupakan nilai GFI yang diadjust dengan degree of freedom yang tersedia. Tingkat penerimaan baik adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

6. *The Minimum Sample Discrepancy Function Degree of Freedom (CMINDF)*

Indeks ini disebut juga χ^2 - relatif karena nilai χ^2 dibagi dengan DF-nya. Nilai χ^2 - relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

7. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Indeks ini adalah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline model. Nilai penerimaan sebuah model yang diuji adalah lebih besar atau sama dengan 0,95.

8. *Comparative Fit Index (CFI)*

Indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Indeks ini sangat dianjurkan begitu pula dengan TLI, karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model nilai CFI yang berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

Ringkasan seluruh alat uji kesesuaian model disajikan dalam tabel 1. sbb :

Tabel 1.

GOODNESS OF FIT INDICES

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OFF VALUE
χ^2 (Chi-square)	diharapkan kecil
Significanced probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,94$

Sumber : SEM dalam penelitian Manajemen (Ferdinand, 2000)

Tahap terakhir dari langkah keenam ini adalah pengujian *unidimensionalitas* dan *reliabilitas*. Uji *unidimensionalitas* adalah untuk mengukur reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik, sedangkan reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu *contract reliability* dengan tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah minimal 0,70 dan *variance extracted* dengan tingkat penerimaan minimal 0,50.

Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Memodifikasi model dapat dilakukan dengan mengamati *normalized residuals* dan *modification indices* dan justifikasi pada *standardized residual covariance matrix* adalah jika terdapat nilai yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan pada tingkat 1% yang berarti terdapat *prediction error* yang substansial untuk dipasang indikator (Hair, et.al., 1995). Modification indices digunakan juga untuk pedoman modifikasi, variabel yang memiliki indeks modifikasi lebih besar atau sama dengan 4,0 menunjukkan variabel itu diestimasi akan menghasilkan penurunan nilai Chi-square dan pedoman yang penting dalam modifikasi model adalah dukungan dan justifikasi teoritis yang kuat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang analisis data. Analisis data yang dipakai dengan menggunakan program statistik AMOS 4.0. Adapun urutan penyajiannya adalah sebagai berikut : Gambaran umum responden, analisis data dengan uji *non-response* bias, statistik deskriptif mengenai variabel penelitian, uji *reliabilitas* dan *validitas* data, uji *confirmatory factor analysis*, evaluasi asumsi SEM, *analisis full model*, uji hipotesis, dan analisis pengaruh.

4.1 . Gambaran umum Responden

Data diambil menggunakan angket dengan mengirim 900 kuesioner melalui jasa pos dan perantara kepada manajer atau setingkat kepala bagian. Pengiriman dilakukan mulai tanggal 1 Oktober 2001 dan berakhir pada tanggal 15 November 2001. Dari 900 kuesioner yang dikirim, 139 kuesioner yang kembali. Namun 4 buah kuesioner tidak dapat diproses karena pengisiannya yang tidak lengkap. Sehingga hanya 135 kuesioner yang dapat dianalisis.

Ringkasan pengiriman kuesioner dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1.1 ;
Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner

	Jumlah
Kuesioner yang dikirim	900
Kuesioner yang kembali	139
Kuesioner yang kembali sebelum tanggal 23 Oktober	61
Kuesioner yang kembali sesudah tanggal 23 Oktober	74
Kuesioner yang digugurkan	4
Kuesioner yang dianalisis	135

Sumber : Data yang diolah

Adapun profil dari 135 responden, tersaji dalam data deskriptif. Data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data tentang jenis kelamin, umur, bagian pekerjaan, lama bekerja, jumlah bawahan dan tingkat pendidikan responden. Penyajian data diskriptif penelitian bertujuan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et. al.,1995). Data ini diperlukan untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Dalam sub bab ini akan disajikan data deskriptif demografi responden. Data deskriptif pertama adalah jenis kelamin responden, dapat dilihat pada tabel 4.1.2.

Tabel 4.1.2. Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid PRIA	105	77.8	77.8	77.8
WANITA	30	22.2	22.2	100.0
Total	135	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.1.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 77.8% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 22.2 %. Selanjutnya data deskriptif kedua yaitu tentang usia responden, yang dapat dilihat dalam tabel 4.1.3. sebagai berikut :

Tabel.4.1.3 : Tabel Umur Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KURANG DARI 25 TH	10	7.4	7.4	7.4
ANTARA 26 TH - 30 TH	29	21.5	21.5	28.9
ANTARA 31 TH - 40 TH	53	39.3	39.3	68.1
LEBIH DARI 41 TH	43	31.9	31.9	100.0
Total	135	100.0	100.0	

Sumber : Data yang diolah

Usia responden terbanyak adalah antara 31 tahun sampai 40 tahun, yaitu sebesar 39% disusul usia di atas 41 tahun sebanyak 31.9%, dan kemudian disusul responden berumur diantara 26 tahun sampai 30 tahun sebanyak 21%. Data deskriptif ketiga yaitu tentang bagian pekerjaan, yang dapat dilihat dalam tabel 4.1.4. sebagai berikut :

Tabel 4.1.4. : Bagian Pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid PRODUKSI	28	20.7	20.7	20.7
PEMASARAN	17	12.6	12.6	33.3
KEUANGAN/ AKT	28	20.7	20.7	54.1
UMUM	40	29.6	29.6	83.7
LAIN-LAIN	22	16.3	16.3	100.0
Total	135	100.0	100.0	

Sumber : Data primer 2001

Dari tabel 4.1.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden pada bagian umum sebesar 29.6%, kemudian disusul pada bagian produksi dan keuangan sebesar 20.7%. Selanjutnya data deskriptif keempat yaitu tentang lama bekerja, yang dapat dilihat dalam tabel 4.1.5. sebagai berikut :

Tabel 4.1.5. : Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG DARI 4 TH	48	35.6	35.6	35.6
	ANTARA 5 TH - 8 TH	54	40.0	40.0	75.6
	ANTARA 9 TH - 12 TH	23	17.0	17.0	92.6
	LEBIH DARI 13 TH	10	7.4	7.4	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Sumber : Data primer 2001

Dari tabel 4.1.5 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai lama bekerja antara 5 tahun sampai 8 tahun sebesar 40%, kemudian disusul kurang dari 4 tahun sebanyak 35.6%. Sedangkan antara 9 tahun sampai 12 tahun sebanyak 17%. Selanjutnya data deskriptif kelima yaitu tentang jumlah bawahan responden, yang dapat dilihat dalam tabel 4.1.6. sebagai berikut :

Tabel 4.1.6. : Jumlah Bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG DARI 25 ORANG	92	68.1	68.1	68.1
	ANTARA 26 - 50 ORANG	14	10.4	10.4	78.5
	DI ATAS 51 ORANG	29	21.5	21.5	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Sumber : Data primer 2001

Dari tabel 4.1.6 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai jumlah bawahan kurang dari 25 orang sebesar 68.1% , kemudian disusul di atas 51 orang sebanyak 21.5%. Sedangkan jumlah bawahan antara 26 orang sampai 50 orang sebanyak 10,4%. Selanjutnya data deskriptif keenam yaitu tentang tingkat pendidikan responden, yang dapat dilihat dalam tabel 4.1.7. sebagai berikut :

Tabel 4.1.7 : Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	19	14.1	14.1	14.1
	D3	20	14.8	14.8	28.9
	S1	82	60.7	60.7	89.6
	S2	10	7.4	7.4	97.0
	S3	1	.7	.7	97.8
	LAIN-LAIN	3	2.2	2.2	100.0
	Total	135	100.0	100.0	

Sumber : Data primer 2001

Dari tabel 4.1.7 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1 sebesar 607%, kemudian disusul responden berpendidikan D3 sebanyak 14.8%. Sedangkan SLTA sebanyak 14.1%.

4.2. Proses Pengujian Dan Analisis Data

Tujuan dari analisis data adalah untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Dalam penelitian ini data diambil dengan menggunakan angket atau kuesioner, maka sebelum mengambil data perlu pengujian statistik untuk

kelayakan angket sebagai alat ukur. Pengujian tersebut berupa uji *reliability* dan uji *validitas* terhadap alat ukur atau angket dan uji *non-response* bias. Kemudian setelah angket melewati uji-uji tersebut analisa data penelitian dilaksanakan. Pada bagian ini akan disajikan pengujian *Goodness of fit* untuk uji *confirmatory factor analysis* dan *structure equation model* serta pengujian hipotesis.

4.2.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Terhadap Alat Ukur

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji reliabilitas dan validitas terhadap alat ukur atau angket. Uji reliabilitas terhadap alat ukur atau angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan uji coba sampel sebanyak 30 dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 didapat bahwa hasil korelasi Alpha dari Cronbach lebih besar dari 0.7 untuk empat variabel penelitian yaitu : partisipasi penyusunan anggaran, kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Nilai korelasi Alpha dari Cronbach untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah 0.8006, sedangkan untuk variabel komitmen organisasi, kecukupan anggaran dan kinerja manajerial masing-masing adalah 0.9646, 0.8644 dan 0.8364. Karena angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Alpha dari Cronbach di atas 0.7 (Singgih, 2000), maka dapat disimpulkan, hasil pengujian angket reliabel.

Uji validitas terhadap alat ukur atau angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan alat ukur atau angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil *corelasi* untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga *Correlation Adjusted* untuk variable Partisipasi Penyusunan Anggaran, kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial seperti pada tabel. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000), terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dikatakan valid.

4.2.2. Uji Non - *Response Bias*

Tujuan dari uji non - *response bias* adalah untuk menguji apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuesioner berbeda. Hal ini akan menjadi masalah yang serius jika tingkat pengembalian yang rendah. Mengingat keterbatasan informasi mengenai identitas dari responden yang tidak mengembalikan kuesioner maka, dalam pengujian ini responden yang mengembalikan jawaban kuesioner melewati batas yang ditentukan (tanggal 23 oktober 2001) dianggap mewakili jawaban dari responden yang tidak mengembalikan kuesioner.

Pengujian uji *non-response bias* menggunakan uji beda rata-rata dua sampel yang saling bebas dengan kelompok pertama adalah responden yang mengirimkan jawaban kuesioner sebelum tanggal 23 Oktober 2001 dan kelompok kedua adalah responden yang mengirim jawaban sesudah tanggal 23 Oktober 2001. Jumlah kelompok pertama adalah 61 responden dan kelompok kedua adalah 74 responden. Hasil dari uji beda tersebut dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.2 :
Hasil Pengujian *Non-Respon Bias*

VARIABEL	SEBELUM		SESUDAH		T Hitung	P
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD		
PART. PENYUS. ANGGAR.	20.09	6.62	21.98	8.5	-1.41	0.162
KOMITMEN ORGANISASI	10.83	4.63	10.09	4.37	0.956	0.341
KECUKUPAN ANGGARAN	31.61	11.09	33.82	12.04	-1.103	0.272
KINERJA MANAJERIAL	33.56	9.63	35.61	12.74	-1.036	0.302

Sumber : Data yang diolah

Dasar pengambilan keputusan dengan melihat nilai *P value*. Jika *P value* lebih dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa jawaban dari responden yang diberikan oleh dua kelompok sampel tidak berbeda. Jika dilihat dari hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa untuk semua variabel menghasilkan nilai *P value* yang lebih dari 0.05, sehingga kedua kelompok responden adalah sama.

4.2.3. Deskriptif Variabel

Untuk memberi gambaran tentang variabel-variabel penelitian, digunakan tabel statistik deskriptif. Adapun isi tabel tersebut adalah kisaran teoritis, kisaran

sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi. Untuk memberi kejelasan tentang statistik deskriptif dapat dilihat tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.3 ;
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi Penyus. Anggaran	6-42	6-37	21.13	7.73
Komitmen Organisasi	9-63	11-62	32.82	11.63
Kecukupan Anggaran	3-21	3-20	10.432	4.48
Kinerja Manajerial	9-63	12-61	34.68	11.45

Sumber : Data yang diolah

Berdasar dari tabel di atas, untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran jawaban responden mempunyai kisaran sesungguhnya yang mendekati kisaran teoritisnya. Sedangkan rata-ratanya adalah 21.13 dan standar deviasinya 7.73. Dari hasil ini terlihat bahwa jawaban responden cenderung berada nilai tengah atau tidak mempunyai kecenderungan ke arah tinggi atau sebaliknya. Pada variabel komitmen organisasi jawaban responden mempunyai kisaran sesungguhnya yang mendekati kisaran teoritisnya. Sedangkan rata-ratanya adalah 32.82 dan standar deviasinya 11.63. Dari hasil ini terlihat bahwa jawaban responden cenderung berada pada nilai tengah atau tidak mempunyai kecenderungan ke arah tinggi atau sebaliknya. Sedangkan untuk variabel kecukupan anggaran jawaban responden mempunyai kisaran sesungguhnya yang mendekati kisaran teoritisnya. Sedangkan rata-ratanya adalah 10.43 dan standar deviasinya 4.48. Dari hasil ini terlihat bahwa jawaban responden cenderung berada pada nilai tengah atau tidak mempunyai kecenderungan

ke arah tinggi atau sebaliknya. Dan untuk variabel kinerja manajerial jawaban responden mempunyai kisaran sesungguhnya yang mendekati kisaran teoritisnya. Sedangkan rata-ratanya adalah 34.68 dan standar deviasinya 11.45. Dari hasil ini terlihat bahwa jawaban responen cenderung berada pada nilai tengah atau tidak mempunyai kecenderungan ke arah tinggi atau sebaliknya.

4.2.4. Uji Kualitas Data

Untuk menguji kualitas data dapat menggunakan uji reliabilitas dan validitas (Hair et. al. Hucck dan Cormier 1996 dalam Supomo 1998). Tiga prosedur digunakan untuk mengukur kekonsistensian dan keakuratan data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen, yaitu (1) uji konsistensi internal dengan Cronbach's Alpha, (2) uji homogenitas dengan uji korelasi item dengan skor total (3) *composite reliability* dan *varian extrated* dan (4) *factor loading*. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.4 : Uji Kualitas Data

Variabel	Cronbach's Alpha	Pearson Correlations	Composite Reliability	Varian Extrated	Factor Loading
Partisipasi Peny. Anggaran	0.9062	0.774-0.917	0.91	0.63	0.72-0.94
Komitmen Organisasi	0.9446	0.746-0.909	0.95	0.68	0.67-0.91
Kecukupan Anggaran	0.7537	0.801-0.845	0.75	0.51	0.55-0.94
Kinerja Manajerial	0.9339	0.760-0.884	0.94	0.64	0.71-0.88

Sumber : Data yang diolah

Dari hasil pengujian menunjukkan hasil tingkat konsistensi dan keakuratan yang baik. Pada uji konsistensi internal koefisien Cronbach's Alpha menunjukkan nilai di atas yang ditetapkan yaitu 0.70 (Hair et. al. 1998). Sedangkan pada uji korelasi skor masing-masing item dengan skor total menunjukkan nilai yang baik dengan nilai korelasi diatas 0.7. Untuk uji *composite reliability* dan *varian extrated* menghasilkan nilai diatas 0.7 dan 0.5. Menurut Hair et. al (1998) nilai kritis untuk *composite reliability* adalah 0.7 dan nilai kritis *varian extrated* adalah 0.5. Sedangkan factor loading masing-masing variabel cukup memadai, karena diatas batas penerimaan yaitu 0.40 (Hair et. al, 1998).

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini data yang telah dihimpun mempunyai kualitas yang baik.

4.2.5. Analisis Faktor Konfirmatory (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis Faktor Konfirmatori yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Untuk tujuan ini empat variabel diamati untuk dikonfirmasi apakah variabel-variabel itu secara bersama-sama cukup kuat untuk mencerminkan sebuah dimensi dari suatu faktor. Variabel-variabel yang dikonfirmasi adalah :

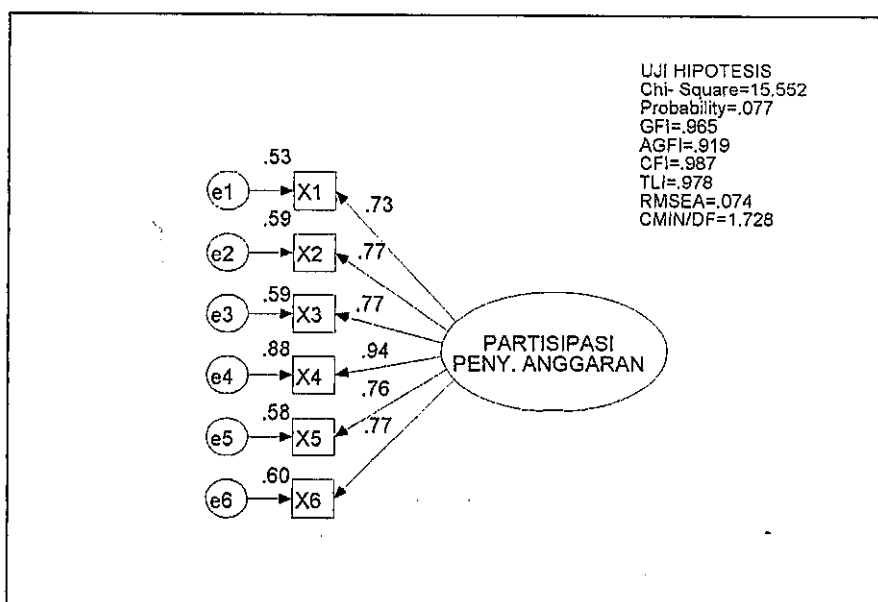
1. *Variable construct* 1, yaitu variabel Dimensional Partisipasi Penyusunan Anggaran.

UPT-PUSTAK-UNDIP

2. *Variable construct 2*, yaitu variabel Dimensional Komitmen Organisasi.
3. *Variable construct 3*, yaitu variabel Dimensional Kecukupan Anggaran.
4. *Variable construct 4*, yaitu variabel Dimensional Kinerja Manajerial

Konfirmatori untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar di bawah ini.

Gambar 4.2.5.1 : *Confirmatory Factor Analysis* Partisipasi Penyusunan Anggaran



Sumber : Data yang diolah

Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut:

Uji *Goodnes of fit* dari model yang disajikan dapat disarikan sebagai berikut;

Tabel 4.2.5.1 : *Goodness of fit*

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	15.552	Baik
Probability	≥ 0.05	0.077	Baik
GFI	≥ 0.90	0.965	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.919	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik
TLI	≥ 0.95	0.978	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.074	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	2.728	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Pengujian yang menggunakan *Confirmatory factor analysis* untuk mengetahui unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.077, hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dilihat dari koefisien regresi masing-masing indikator, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. C.R identik dengan t-hitung dalam analisis regresi, CR lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.2.5.2.) menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0.40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator

yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* - nya lebih dari 0.4. Hasil ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.5.2. : *Regression Weights* Pengukuran Model Variabel Independent dan Variabel Dependen

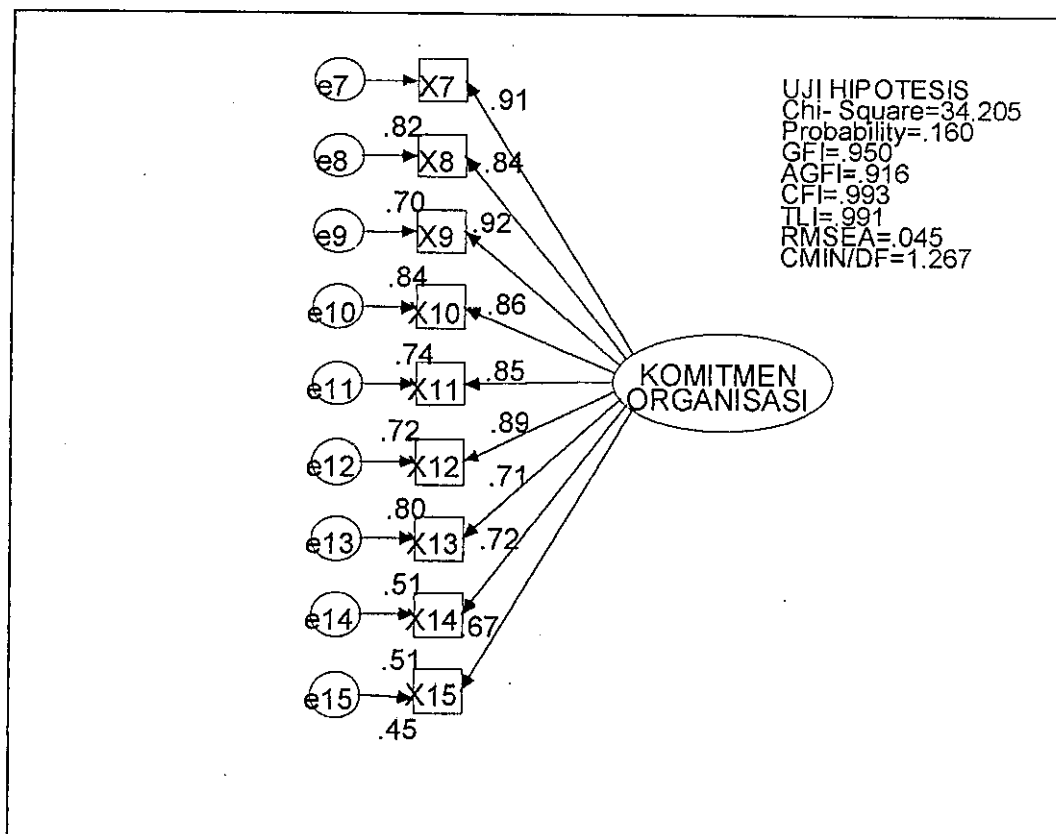
Regression Weights

			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X3	<--	PARTISIPASI_PENY. ANGGARAN	1	0.766			
X2	<--	PARTISIPASI_PENY. ANGGARAN	0.977	0.768	0.104	9.376	0
X1	<--	PARTISIPASI_PENY. ANGGARAN	0.898	0.725	0.102	8.768	0
X4	<--	PARTISIPASI_PENY. ANGGARAN	1.168	0.938	0.099	11.797	0
X5	<--	PARTISIPASI_PENY. ANGGARAN	1.094	0.761	0.118	9.275	0
X6	<--	PARTISIPASI_PENY. ANGGARAN	1.064	0.773	0.112	9.46	0

Sumber : Data yang diolah

Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen*., terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CP kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%.

Konfirmatori untuk variabel Komitmen Organisasi dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar di bawah ini.

Gambar 4.2.5.2 : *Confirmatory Factor Analysis* Komitmen Organisasi.

Sumber : Data yang diolah

Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut :

Tabel 4.2.5.3 *Goodness of fit*

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-square	Diharapkan kecil	34.00	Baik
Probability	≥ 0.05	0.160	Baik
GFI	≥ 0.90	0.950	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.916	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik
TLI	≥ 0.95	0.991	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.267	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Pengujian yang menggunakan *Confirmatory factor analysis* untuk mengetahui unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.160, hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima.

Dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.2.5.4) menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0.40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0.4. Hasil ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.5.4 : *Regression Weights* Pengukuran Model Variabel Independent dan Variabel Dependen

Regression Weights

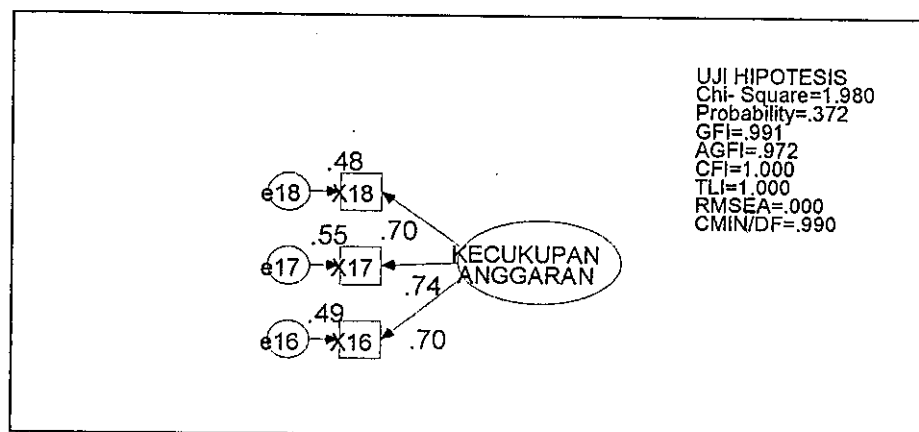
			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X9	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	1	0.917			
X8	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	0.94	0.835	0.066	14.251	0
X7	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	1.047	0.906	0.06	17.513	0
X10	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	0.897	0.859	0.059	15.209	0
X11	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	1.012	0.851	0.068	14.891	0
X12	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	0.974	0.892	0.058	16.757	0
X13	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	0.865	0.713	0.082	10.504	0
X14	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	0.901	0.717	0.085	10.601	0
X15	<--	KOMITMEN_ORGANISASI	0.907	0.67	0.096	9.489	0

Sumber : Data yang diolah

Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen*., terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%.

Konfirmatori untuk variabel Kecukupan Anggaran dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar di bawah ini.

Gambar 4.2.5.3 : *Confirmatory Factor Analysis* Kecukupan Anggaran



Sumber : Data yang diolah

Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut:

Uji *Goodnes of fit* dari model yang disajikan dapat disarikan sebagai berikut;

Tabel 4.2.5.5 : *Goodness of fit*

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	1.910	Baik
Probability	≥ 0.05	0.372	Baik
GFI	≥ 0.90	0.991	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.972	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
TLI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
CMIN/DF	< 2.00	0.990	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Pengujian yang menggunakan *Confirmatory factor analysis* untuk mengetahui unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.372, hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima.

Dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R. CR adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa

variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.2.5.6) menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0.40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0.4. Hasil ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.5.6 : *Regression Weights* Pengukuran Model Variabel Independent dan Variabel Dependen

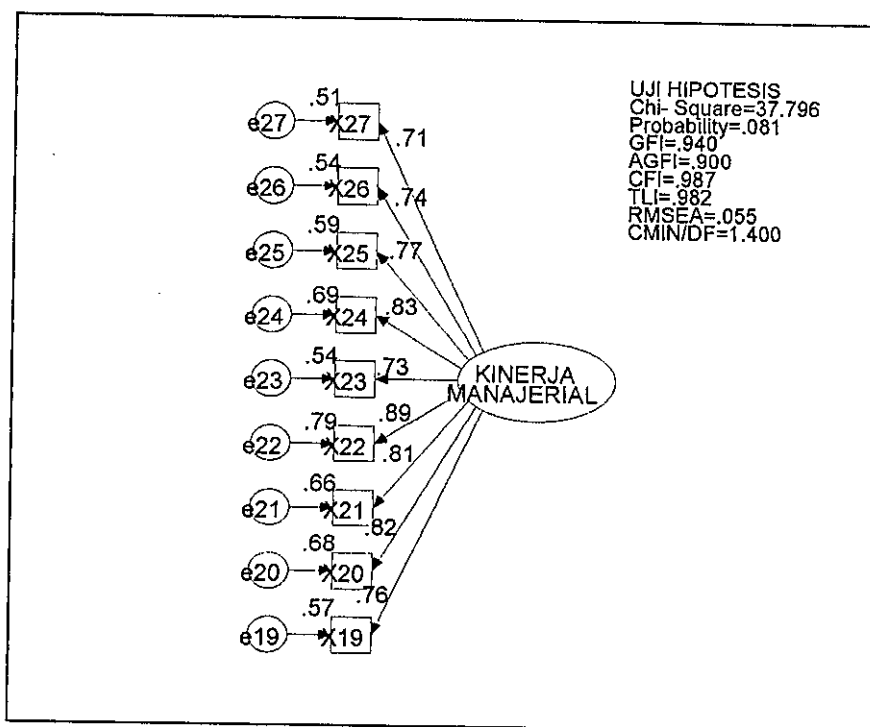
Regression Weights

			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X16	<--	KECUKUPAN_ANGGARAN	1	0.773			
X17	<--	KECUKUPAN_ANGGARAN	0.829	0.711	0.141	5.871	0
X18	<--	KECUKUPAN_ANGGARAN	0.798	0.652	0.138	5.782	0

Sumber : Data yang diolah

Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen*., terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%.

Konfirmatori untuk variabel Kinerja Manajerial dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar di bawah ini.

Gambar 4.2.5.4 : *Confirmatory Factor Analysis* Kinerja Manajerial

Sumber : Data yang diolah

Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut:

Tabel 4.2.5.7 : *Goodness of fit*

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-square	Diharapkan kecil	37.796	Baik
Probability	≥ 0.05	0.081	Baik
GFI	≥ 0.90	0.940	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.900	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik
TLI	≥ 0.95	0.982	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.055	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.400	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Pengujian yang menggunakan *Confirmatory factor analysis* untuk mengetahui unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.081, hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima.

Dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R. CR adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen (tabel 4.2.5.8) menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0.40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0.4. Hasil ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.5.8 : *Regression Weights* Pengukuran Model Variabel Independent dan Variabel Dependen

Regression Weights

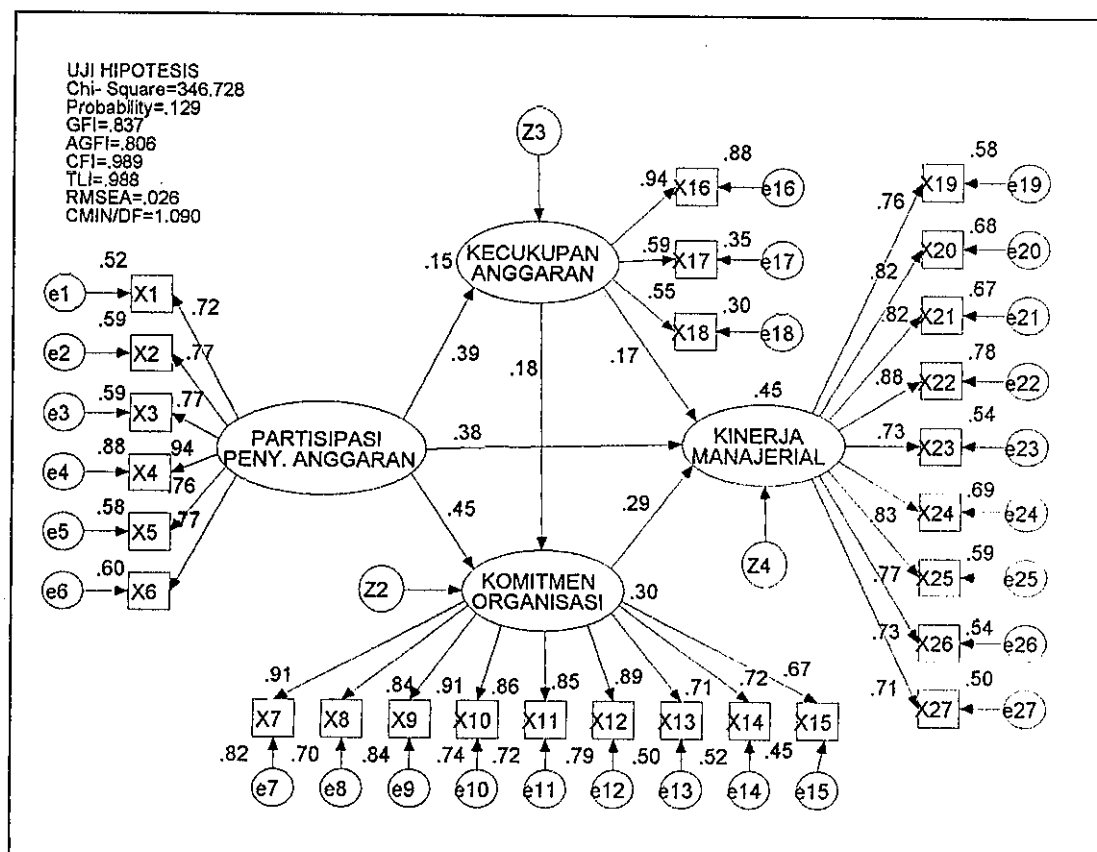
			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X19	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1	0.755			
X20	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1.138	0.823	0.113	10.059	0
X21	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1.107	0.809	0.112	9.851	0
X22	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1.087	0.888	0.099	10.998	0
X23	<--	KINERJA_MANAJERIAL	0.954	0.731	0.109	8.764	0
X24	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1.166	0.833	0.114	10.205	0
X25	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1.028	0.771	0.11	9.32	0
X26	<--	KINERJA_MANAJERIAL	1.09	0.735	0.123	8.828	0
X27	<--	KINERJA_MANAJERIAL	0.907	0.704	0.108	8.407	0

Sumber : Data yang diolah

Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen*., terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%.

4.2.6. Structural Equation Model

Langkah analisis selanjutnya setelah faktor konfirmatori konstruk penelitian, adalah analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada gambar 4.2.6.1 dan tabel 4.2.7.5 sebagai berikut:

Gambar 4.2.6.1 *Structural Equation Model*

Sumber : Data yang diolah

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

1. Normalitas Data
2. Uji *Outliers*
3. Pengujian Terhadap Nilai Residual
4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
5. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas
6. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.2.7 Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM

Evaluasi ini merupakan syarat yang harus dipenuhi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM. Pengembangan model dalam penelitian ini menggunakan pengukuran dengan pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

4.2.7.1. Normalitas Data

Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0. Hasil dari analisis seperti tersaji didalam tabel 4.2.7.1.

Critical ratio yang digunakan sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1%. Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena harga CR Skew berada pada harga range antara ± 2.58 . Karena syarat data terdistribusi normal jika nilai CR Skew tidak lebih ± 2.58 . Uji normalitas ini terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariat*, dimana dalam uji normalitas *multivariat* beberapa variabel secara bersama-sama dalam analisis akhir.

Tabel 4.2.7.1: Normalitas Data

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X6	1.000	7.000	0.324	1.535	-0.284	-0.673
X5	1.000	7.000	0.386	1.831	-0.830	-1.970
X4	1.000	7.000	0.158	0.749	-0.444	-1.052
X15	1.000	7.000	0.432	2.049	-0.727	-1.725
X14	1.000	7.000	0.236	1.120	-0.723	-1.715
X13	1.000	7.000	0.137	0.649	-0.507	-1.203
X12	1.000	7.000	0.063	0.300	-0.544	-1.291
X11	1.000	7.000	0.296	1.406	-0.503	-1.192
X10	1.000	7.000	0.325	1.543	-0.716	-1.699
X27	1.000	7.000	0.125	0.591	-0.211	-0.500
X26	1.000	7.000	0.177	0.839	-0.467	-1.108
X25	1.000	7.000	0.120	0.569	-0.371	-0.881
X24	1.000	7.000	0.063	0.301	-0.541	-1.283
X23	1.000	7.000	0.186	0.883	-0.175	-0.415
X22	1.000	7.000	0.047	0.221	-0.063	-0.150
X21	1.000	7.000	0.251	1.189	-0.496	-1.177
X20	1.000	7.000	0.036	0.169	-0.640	-1.519
X19	1.000	7.000	0.404	1.916	-0.208	-0.493
X7	1.000	7.000	0.122	0.579	-0.626	-1.486
X8	1.000	7.000	0.351	1.664	-0.295	-0.699
X9	1.000	7.000	0.036	0.172	-0.594	-1.408
X18	1.000	7.000	0.443	2.103	-1.023	-2.426
X17	1.000	7.000	0.314	1.488	-0.933	-2.212
X16	1.000	7.000	0.009	0.043	-1.206	-2.861
X1	1.000	7.000	0.234	1.112	-0.263	-0.624
X2	1.000	7.000	0.095	0.450	-0.586	-1.389
X3	1.000	7.000	0.289	1.370	-0.485	-1.151
Multivariate					12.868	2.229

Sumber : Data yang diolah

4.2.7.2. Uji Outliers

Outliers adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al.,

1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995).

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut *Z score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki score $\geq \pm 3,0$ dikategorikan *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan perkonstruk variabel dengan program SPSS Versi 10, hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.2.7.2.

Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa harga Z berada pada harga range ± 3 . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, namun diantara observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al., 1995: Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, A.T.,2000). Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan 27 variabel bebas yaitu $\chi^2 (27; 0.001) = 55.89$. Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 55.89 dari

model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers* (Ferdinand, A.T., 2000). Dari hasil data yang dianalisis tidak ditemukan yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 55.89 , jadi tidak ada *multivariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Tabel 4.2.7.2 : *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	135	-1.62464	2.70417	-9.1E-17	1.0000000
Zscore(X2)	135	-1.76868	2.44494	-7.0E-16	1.0000000
Zscore(X3)	135	-1.59303	2.51638	-6.2E-16	1.0000000
Zscore(X4)	135	-1.86511	2.43899	-7.1E-16	1.0000000
Zscore(X5)	135	-1.51831	2.20845	1.68E-16	1.0000000
Zscore(X6)	135	-1.63075	2.26573	5.38E-17	1.0000000
Zscore(X16)	135	-1.43782	1.51810	-1.9E-16	1.0000000
Zscore(X17)	135	-1.25565	2.02525	5.20E-17	1.0000000
Zscore(X18)	135	-1.19578	1.92868	-2.1E-16	1.0000000
Zscore(X7)	135	-1.75350	2.27012	-4.4E-16	1.0000000
Zscore(X8)	135	-1.56521	2.56449	2.39E-16	1.0000000
Zscore(X9)	135	-2.01989	2.24081	1.15E-15	1.0000000
Zscore(X10)	135	-1.69715	2.75169	-1.8E-16	1.0000000
Zscore(X11)	135	-1.59805	2.31259	7.41E-16	1.0000000
Zscore(X12)	135	-1.93855	2.31681	7.70E-17	1.0000000
Zscore(X13)	135	-1.77812	2.05240	-3.0E-16	1.0000000
Zscore(X14)	135	-1.68549	2.01437	5.89E-16	1.0000000
Zscore(X15)	135	-1.44899	1.98283	-2.2E-16	1.0000000
Zscore(X19)	135	-1.73802	2.31903	3.31E-16	1.0000000
Zscore(X20)	135	-1.77992	2.10616	-4.5E-16	1.0000000
Zscore(X21)	135	-1.88921	2.03453	-8.1E-16	1.0000000
Zscore(X22)	135	-2.02114	2.36794	6.26E-16	1.0000000
Zscore(X23)	135	-1.95537	2.15852	3.87E-16	1.0000000
Zscore(X24)	135	-1.64521	2.19519	4.34E-17	1.0000000
Zscore(X25)	135	-2.00039	2.03025	-1.9E-17	1.0000000
Zscore(X26)	135	-1.64200	1.98203	-5.3E-16	1.0000000
Zscore(X27)	135	-1.89643	2.27778	1.93E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	135				

Sumber : Data yang diolah

4.2.7.3. Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas

Dengan menggunakan AMOS 4.0, uji ini dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Hasil dari analisis dengan AMOS 4.0, didapat determinan matriks kovarian sampel sebesar :

Nilai Determinan Matrik Kovarian 3.409 e + 000 atau 3.409.

Hasil ini mengidentifikasi nilai yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

4.2.7.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual bertujuan mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dapat diterima tanpa perlu adanya modifikasi dan nilai residual yang ditetapkan adalah tidak melebihi $\pm 2,58$, pada taraf signifikansi 1% dari hasil penelitian ini tidak ada nilai residual yang diatas $\pm 2,58$, (Hair, et al. 1995). Sehingga tidak perlu memodifikasi model penelitian.

Hasil pengujian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2.7.4

4.2.7.5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	346.728	Baik
Probability	≥ 0.05	0.129	Baik
GFI	≥ 0.90	0.837	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.806	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.989	Baik
TLI	≥ 0.95	0.988	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.026	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.090	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Hasil dari pengujian yang menggunakan *Structure equation model* menunjukkan probabilitas sebesar 0.129. Hal ini mempunyai arti bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik.

Dengan demikian *Structure equation model* pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena hal-hal berikut:

1. GFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90.
2. AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90.

4.2.7.6. Evaluasi atas *Regression Weights* untuk Uji Kausalitas

Untuk pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, melalui uji t. Tabel berikut menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan CR

Tabel 4.2.7.6: *Standardized Regression Weights Structural Equation Model Regression Weights*

			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
KEC_ANGGARAN	<	PART. PENY. ANGG.	0.655	0.386	0.158	4.143	0.000
KOM_ORGANISASI	<	PART. PENY. ANGG.	0.512	0.446	0.107	4.773	0.000
KOM_ORGANISASI	<	KEC_ANGGARAN	0.125	0.185	0.062	2.011	0.044
KIN_MANAJERIAL	<	PART. PENY. ANGG	0.377	0.377	0.096	3.930	0.000
KIN_MANAJERIAL	<	KEC_ANGGARAN	0.103	0.174	0.051	2.022	0.043
KIN_MANAJERIAL	<	KOM_ORGANISASI	0.252	0.289	0.077	3.272	0.001
X3	<	PART. PENY. ANGG	1.000	0.768			
X2	<	PART. PENY. ANGG	0.972	0.765	0.104	9.381	0.000
X1	<	PART. PENY. ANGG	0.894	0.723	0.102	8.779	0.000
X16	<	KEC_ANGGARAN	1.000	0.937			
X17	<	KEC_ANGGARAN	0.570	0.592	0.102	5.565	0.000
X18	<	KEC_ANGGARAN	0.553	0.548	0.105	5.280	0.000
X9	<	KOM_ORGANISASI	1.000	0.915			
X8	<	KOM_ORGANISASI	0.943	0.836	0.066	14.224	0.000
X7	<	KOM_ORGANISASI	1.049	0.906	0.060	17.432	0.000
X19	<	KIN_MANAJERIAL	1.000	0.760			
X20	<	KIN_MANAJERIAL	1.132	0.824	0.111	10.177	0.000
X21	<	KIN_MANAJERIAL	1.110	0.816	0.110	10.049	0.000
X22	<	KIN_MANAJERIAL	1.073	0.882	0.097	11.041	0.000
X23	<	KIN_MANAJERIAL	0.952	0.733	0.107	8.872	0.000
X24	<	KIN_MANAJERIAL	1.154	0.830	0.112	10.260	0.000
X25	<	KIN_MANAJERIAL	1.021	0.771	0.109	9.398	0.000
X26	<	KIN_MANAJERIAL	1.080	0.733	0.122	8.866	0.000
X27	<	KIN_MANAJERIAL	0.905	0.707	0.106	8.510	0.000
X10	<	KOM_ORGANISASI	0.902	0.862	0.059	15.275	0.000
X11	<	KOM_ORGANISASI	1.013	0.850	0.068	14.797	0.000
X12	<	KOM_ORGANISASI	0.974	0.890	0.059	16.590	0.000
X13	<	KOM_ORGANISASI	0.863	0.710	0.083	10.407	0.000
X14	<	KOM_ORGANISASI	0.908	0.721	0.085	10.680	0.000
X15	<	KOM_ORGANISASI	0.915	0.674	0.096	9.569	0.000
X4	<	PART. PENY. ANGG	1.164	0.937	0.098	11.905	0.000
X5	<	PART. PENY. ANGG	1.098	0.765	0.117	9.373	0.000
X6	<	PART. PENY. ANGG	1.063	0.774	0.112	9.518	0.000

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.2.7.6 terlihat bahwa seluruh hubungan kausalitas antar variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis - hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansinya sebesar 5%.

4.2.7.7. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator – indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai dimana masing – masing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu :

a. *Composite Reliability (Construct Reliability).*

Persamaan *Construct Reliability*

$$CR = \frac{(\sum Std\ loading)^2}{(\sum Std\ loading)^2 + \sum E_j}$$

Sum of Standarized Loadings.

$$\text{Partisip. Penyusunan Anggaran} = 0.72+0.77+0.77+0.94+0.76+0.77 = 4.73$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0.91+0.84+0.91+0.86+0.85+0.89+0.71+0.72+0.67 = 7.36$$

$$\text{Kecukupan Anggaran} = 0.94+0.59+0.55 = 2.08$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = 0.76+0.82+0.82+0.88+0.73+0.83+0.71+0.73+0.71 = 6.94$$

Sum of Measurement Error

$$\text{Partisipasi Penyusunan Anggaran} = 0.48+0.41+0.41+0.12+0.42+0.40 = 2.24$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0.18+0.30+0.16+0.26+0.28+0.21+0.50+0.55 = 2.92$$

$$\text{Kecukupan Anggaran} = 0.12+0.65+0.70 = 1.47$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = 0.42+0.32+0.33+0.22+0.41+0.31+0.41+0.46+0.50 = 3.38$$

Reliability Computation

$$\text{Partisip. Penyusunan Anggaran} = \frac{(4.73)^2}{(4.73)^2 + 2.24} = 0.91$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = \frac{(7.36)^2}{(7.36)^2 + 2.92} = 0.95$$

$$\text{Kecukupan Anggaran} = \frac{(2.08)^2}{(2.08)^2 + 1.47} = 0.75$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6.94)^2}{(6.94)^2 + 3.38} = 0.94$$

Sum Square Standart Loading

$$\text{Partisipasi Penyusunan Anggaran} = 0.72^2+0.77^2+0.77^2+0.94^2+0.76^2+0.77^2 = 3.75$$

$$\text{Kom. Organisasi} = 0.91^2+0.84^2+0.91^2+0.86^2+0.85^2+0.89^2+0.71^2+0.72^2+0.67^2 = 6.09$$

$$\text{Kecukupan Anggaran} = 0.94^2+0.59^2+0.55^2 = 1.53$$

$$\text{Kin. Manajerial} = 0.76^2+0.82^2+0.82^2+0.88^2+0.73^2+0.83^2+0.71^2+0.73^2+0.71^2 = 6.11$$

b. Variance Extract Computation

Persamaan *Variance Extract Computation*

$$CR = \frac{\Sigma (Std\ loading^2)}{\Sigma (Std\ loading^2) + \Sigma E_j}$$

Variance Extract Computation

$$\text{Partisipasi Penyusunan Anggaran} = \frac{(3.75)}{(3.75)^2 + 2.24} = 0.63$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = \frac{(6.09)}{(6.09) + 2.92} = 0.68$$

$$\text{Kecukupan Anggaran} = \frac{(1.53)}{(1.53) + 1.47} = 0.51$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6.11)}{(6.11) + 3.38} = 0.64$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70 , walaupun nilai tersebut bukan nilai yang mati. Nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima. Dari enam variabel bentukan yang diuji semuanya mempunyai nilai diatas 0.7. Keseluruhan perhitungan uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat mengkonfirmasi bahwa pengukuran reliabilitas pada penelitian ini dapat diterima.

Perhitungan *Variance Extract* dapat dilihat pada *variance extract computation*, nilai *variance extract* yang disarankan harus lebih dari 0.5. Hasil yang diperoleh menunjukkan semua variabel bentukan mempunyai nilai 0.5 sehingga dapat disimpulkan hasil pengukuran *variance extract* cukup baik.

4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses analisis konfirmatori faktor dan analisis terhadap full model dari SEM yang dapat dilihat dari gambar 4.2.6.1., keseluruhan model dapat diterima dengan baik (seperti terlihat pada tabel 4.2.7.5). Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu : Chi-square = 346.728 ; probabilitas = 0.129 ; CMIN/ df = 1.090 GFI = 0.836 ; AGFI = 0.806 ; TLI = 0.988; CFI = 0.989 dan RMSEA = 0.026. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang didapat dari output program AMOS.

4.3.1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis pertama (H1) adalah : Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Parameter estimasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang dibentuk menghasilkan nilai CR 3.930. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_1 diterima pada tingkat

signifikansi 5%. Dapat juga dilihat dari *P- value*. Dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis **H₁** diterima.

4.3.2. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis pertama (H2) adalah : Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran

Parameter estimasi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi suatu iklan yang dibentuk menghasilkan nilai CR 4.143. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis **H₂** diterima pada tingkat signifiansi 5% Dapat juga dilihat dari *P- value*. Dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000 karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis **H₂** diterima.

4.3.3. Pengujian Hipotesis III

Hipotesis pertama (H3) adalah : Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

Parameter estimasi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi. dibentuk menghasilkan nilai CR 4.773 Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis **H₃** diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari *P- value*. Dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.000, karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis **H₃** diterima.

4.3.4. Pengujian Hipotesis IV

Hipotesis pertama (H4) adalah : Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi.

Parameter estimasi antara variabel kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi dibentuk menghasilkan nilai CR 2.011 Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_4 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari *P- value*. Dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.044, karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_4 diterima.

4.3.5. Pengujian Hipotesis V

Hipotesis pertama (H5) adalah : Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial.

Parameter estimasi antara variabel kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial dibentuk menghasilkan nilai CR 2.060 Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_5 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari *P- value*. Dari penelitian ini di dapat *P- value* sebesar 0.39 karena *P- value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_5 diterima.

4.3.6. Pengujian Hipotesis VI

Hipotesis pertama (H6) adalah : Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

Parameter estimasi antara variabel komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dibentuk menghasilkan nilai CR 3.272. Dapat dilihat bahwa nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_6 diterima pada tingkat signifikansi 5% Dapat juga dilihat dari *P-value*. Dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.001, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis H_6 diterima.

Tabel 4.3. :Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.	Diterima
H2	Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran	Diterima
H3	Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.	Diterima
H4	Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi.	Diterima
H5	Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial.	Diterima
H6	Terdarat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.	Diterima

4.4. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh yang pertama adalah analisis pengaruh langsung. Adapun hasil dari perhitungan komputasi dengan program Amos adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4. : Analisis Pengaruh

Standardized Direct Effects – Estimates

	PARTISIPASI PENYUSUN. ANGGARAN	KEC ANGGARAN	KOM ORGANISASI	KIN MANAJERIAL
KEC. ANGGARAN	0.386	0	0	0
KOM. ORGANISASI	0.446	0.185	0	0
KIN. MANAJERIAL	0.377	0.174	0.289	0
Standardized Indirect Effects – Estimates				
KEC. ANGGARAN	0	0	0	0
KOM. ORGANISASI	0.071	0	0	0
KIN. MANAJERIAL	0.216	0.053	0	0
Standardized Total Effects - Estimates				
KEC. ANGGARAN	0.386	0	0	0
KOM. ORGANISASI	0.517	0.185	0	0
KIN. MANAJERIAL	0.593	0.227	0.289	0

Sumber : Data yang diolah

Dari hasil penelitian ini ternyata pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial adalah 0.386, 0.446 dan 0.377, dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran memberi pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi dibandingkan terhadap kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Kecukupan anggaran

mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial sebesar 0.185 dan 0.174. Dengan demikian kecukupan anggaran memberi pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memberi pengaruh sebesar 0.289 terhadap kinerja manajerial. Dari tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi adalah partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan yang memberi pengaruh yang terbesar terhadap kinerja manajerial adalah partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0.071 dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial sebesar 0.216. Dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang lebih kuat untuk variabel kinerja manajerial. Sedangkan variabel kecukupan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 0.063. Dengan demikian variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak langsung yang relatif kuat terhadap variabel kinerja manajerial.

Dilihat dari hasil penelitian pengaruh *total effect*, total efek merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Dalam penelitian ini hasil pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial adalah 0.386, 0.517 dan 0.593. dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh total terbesar kinerja

manajerial. Sedangkan besar total efek variabel kecukupan anggaran terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial adalah 0.185 dan 0.227, dengan demikian kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang relatif kuat terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.289. Sehingga dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja manajerial. Dan partisipasi penyusunan anggaran juga mempunyai pengaruh yang relatif besar terhadap komitmen organisasi.

4.5. Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan pengujian hubungan kausalitas dari enam hipotesis dengan hasil yang menunjukkan keseluruhan hipotesis diterima. Setelah dilakukan pengujian *goodness of fit*, didapat hasil bahwa model teoritis yang disampaikan dinyatakan baik. Pada bab 5 akan dibahas kesimpulan dan implikasi teoritis dan manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Analisis mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, difokuskan terhadap empat variabel penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kecukupan anggaran dan kinerja manajerial. Analisis menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full SEM Model*. Dalam bab ini akan dikemukakan kesimpulan.

5.1. Kesimpulan atas Setiap Hipotesis

Pada bagian ini dikemukakan kesimpulan dari enam hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structure Equation Model* dan menggunakan program statistik komputer AMOS 4.0. Adapun masing-masing kesimpulan dari hipotesis tersebut seperti yang terlihat pada penyajian di bawah ini.

5.1.1. Kesimpulan mengenai Hipotesis 1

Hipotesis pertama, H1 : Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran dibentuk dari indikator-indikator : Keterlibatan penyusunan, Penilaian tentang alasan, Pernyataan pendapat, Pengaruh pendapat, Usulan Pendapat dan Permintaan pendapat atasan. Sedangkan variabel kinerja manajerial dibentuk dari indikator: Perencanaan,

Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, pemilihan staff, Negosiasi, Perwakilan dan Evaluasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982) yang mengukur partisipasi penyusunan anggaran dengan menggunakan instrumen Milani (1975), dan untuk mengukur kinerja manajerial menggunakan instrumen Mahoney (et. Al. (1963) menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian di atas diperkuat oleh Brownell dan McInnes (1986) dengan menggunakan instrumen yang sama. Hasil dari penelitian ini memberi bukti bahwa hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti lain diperkuat oleh penelitian ini. Dengan demikian hasil penelitian ini memperkuat hasil dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

5.1.2. Kesimpulan mengenai Hipotesis 2

Hipotesis kedua, H2 : Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran dibentuk dari indikator-indikator : Keterlibatan penyusunan, Penilaian tentang alasan, Pernyataan pendapat, Pengaruh pendapat, Usulan Pendapat dan Permittaan pendapat atasan. Sedangkan variabel kecukupan anggaran dibentuk dari indikator : Harapan anggaran, Harapan yang dicapai dan Penyelesaian tugas.

Dalam penelitian yang dilakukan Nouri dan Parker (1998) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan kecukupan anggaran. Dengan demikian hasil dari penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

5.1.3. Kesimpulan mengenai Hipotesis 3

Hipotesis ketiga, H3 : Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran dibentuk dari indikator-indikator : Keterlibatan penyusunan, Penilaian tentang alasan, Pernyataan pendapat, Pengaruh pendapat, Usulan Pendapat dan Permintaan pendapat atasan. Sedangkan variabel komitmen organisasi dibentuk dari indikator-indikator : Upaya sukses, Mempromosikan perusahaan, Penerimaan pekerjaan, Nilai, Kebanggaan, Peluang kinerja, Kecocokan, Kepedulian pada perusahaan dan Pilihan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1996) yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan senjangan anggaran menghasilkan kesimpulan pada saat partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan komitmen organisasi yang tinggi cenderung mengurangi senjangan anggaran. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Dengan demikian hasil dari penelitian ini memperkuat dari hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti yang terdahulu.

5.1.4. Kesimpulan mengenai Hipotesis 4

Hipotesis keempat, H4 : Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi.

Variabel kecukupan anggaran dibentuk dari indikator : Harapan anggaran, Pencapaian harapan dan Penyelesaian tugas. Sedangkan variabel komitmen organisasi dibentuk dari indikator-indikator: Upaya sukses, Mempromosikan Perusahaan, Penerimaan pekerjaan, Nilai, Kebanggaan, Peluang kinerja, Kecocokan, Kepedulian pada perusahaan dan Pilihan.

Nouri dan Parker (1998) yang salah satu hipotesisnya menguji hubungan antara variabel kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang positif. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan akan berusaha untuk memastikan bahwa dukungan anggaran yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya, hal ini kemungkinan besar akan meningkatkan pertalian hubungan dengan komitmen organisasi dan akan mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini didapat hasil penelitian adalah terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini memperkuat dari hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti yang terdahulu.

5.1.5. Kesimpulan mengenai Hipotesis 5

Hipotesis kelima, H5 : Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial.

Variabel kecukupan anggaran dibentuk dari indikator : Harapan anggaran, Pencapaian harapan dan Penyelesaian tugas. Sedangkan variabel kinerja

manajerial dibentuk dari indikator : Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Pemilihan staff, Negosiasi, Perwakilan, dan Evaluasi.

Hasil penelitian Peter dkk. (1980) yang dikutip oleh Nouri dan Parker (1998), menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran yang dihubungkan dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif. Karyawan dengan dukungan anggaran yang memadai, rata-rata akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki dukungan anggaran yang memadai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

5.1.6. Kesimpulan mengenai Hipotesis 6

Hipotesis keenam, H6 : Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

Variabel komitmen organisasi dibentuk dari indikator-indikator : Upaya sukses, Mempromosikan perusahaan, Penerimaan pekerjaan, Nilai, Kebanggaan, Peluang kinerja, Kecocokan, Kepedulian pada perusahaan dan Pilihan. Sedangkan variabel kinerja manajerial dibentuk dari indikator: Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Pemilihan staff, Negosiasi, Perwakilan dan Evaluasi.

Menurut Randal (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) bahwa konsep komitmen organisasi dibedakan menjadi dua yaitu komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasi normatif. Dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi afektif menunjukkan hubungan yang

positif dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

5.2. Kesimpulan mengenai masalah penelitian

Hasil analisis disimpulkan, yaitu angket atau kuesioner sebagai alat untuk mengambil data telah diuji reliabilitas dan validitasnya dengan hasil reliabel dan valid. Semua *loading factor* yang merupakan ukuran diterima-tidaknya variabel indikator sebagai indikator dari suatu faktor mempunyai nilai di atas $\geq 0,40$. Hal ini berarti dari 27 variabel indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor laten semuanya diterima sebagai variabel indikator laten, karena memenuhi taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu pada taraf signifikansi 5%. Pengujian hipotesis dilakukan dengan program AMOS 4.0. Dalam pengujian ini disertakan dengan pengujian asumsi-asumsi dengan hasil dari kesemua uji asumsi, terpenuhi.

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kecukupan anggaran dan komitmen organisasi merupakan intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
2. Apakah kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputasi AMOS 4.0, dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut:

Dengan diterimanya hipotesis yang menyatakan:

1. Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran.
3. Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.
4. Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi.
5. Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial.
6. Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

Maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Dengan diterimanya hipotesis yang menyatakan adanya hubungan positif antara variabel partisipasi anggaran dengan variabel kecukupan anggaran serta diterimanya hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara variabel kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial maka, disimpulkan bahwa variabel kecukupan anggaran merupakan variabel intervening. Artinya pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui variabel kecukupan anggaran, kemudian variabel kecukupan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Walaupun dalam penelitian ini juga terbukti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh

langsung terhadap variabel kinerja manajerial. Dalam penelitian ini juga terbukti, bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel komitmen organisasi, serta diterimanya hipotesis yang menyatakan, terdapat hubungan positif antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel intervening. Artinya pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui variabel komitmen organisasi, kemudian variabel komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Walaupun dalam penelitian ini juga terbukti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja manajerial. Sehingga dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel kecukupan anggaran dan variabel komitmen organisasi merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Dari hasil analisis tersebut, dalam penelitian ini juga terbukti bahwa variabel kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja manajerial.

5.3. Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982) yang mengukur partisipasi penyusunan anggaran dengan menggunakan instrumen Milani (1975), dan untuk mengukur kinerja manajerial menggunakan instrumen Mahoney (et.

Al. (1963) menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian di atas diperkuat oleh Brownell dan McInnes (1986) dengan menggunakan instrumen yang sama. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti lain di luar negeri, hal ini menunjukkan bahwa secara teoritis terdapat kesamaan perilaku para manajer di Indonesia maupun di luar negeri, hal ini berkaitan dengan teori agensi, dimana terdapat konflik atau beda kepentingan antara atasan dan bawahan. Dan untuk meningkatkan kinerja mereka, atasan memerlukan informasi bawahan dalam penyusunan anggaran. Dengan partisipasi diharapkan dapat menyingkap informasi pribadi yang lebih realistis sehingga anggaran yang disusun akan lebih akurat dibandingkan tanpa partisipasi.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial secara positif melalui variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Seperti hasil penelitian yang dilakukan Nouri dan Parker (1998) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan prestasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian Peter dkk. (1980) yang dikutip oleh Nouri dan Parker (1998), menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran yang dihubungkan dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif. Karyawan dengan dukungan anggaran yang memadai, rata-rata akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki dukungan anggaran yang memadai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecukupan anggaran mempunyai pengaruh

yang positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diambil suatu kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, tetapi juga mempunyai pengaruh melalui variabel intervening kecukupan anggaran. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial juga dapat dilihat melalui variabel intervening komitmen organisasi. Hal ini terlihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1996) yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran menghasilkan kesimpulan pada saat partisipasi anggaran tinggi dan komitmen organisasi yang tinggi cenderung mengurangi senjangan anggaran. Serta hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Randal (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) bahwa yang menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara komitmen organisasi yang afektif terhadap prestasi kerja. Dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi afektif menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja manajerial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, tetapi juga mempunyai pengaruh melalui variabel intervening komitmen organisasi.

5. 4. Implikasi Manajerial.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel variabel partisipasi penyusunan anggaran, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dilihat dari hasil penelitian mengenai pengaruh *standardized total effects* antara variabel-variabel penelitian memberi implikasi manajerial bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, dengan demikian untuk meningkatkan kinerja manajerial, perlu meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran. Hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran, perlu dilakukan dengan melihat variabel indikator penyusunannya. Besarnya *loading* variabel indikator merupakan petunjuk dari besarnya dominasi variabel indikator terhadap variabel bentukannya. Ternyata *loading* yang terbesar untuk variabel partisipasi anggaran adalah variabel indikator tingkat partisipasi. Untuk meningkatkan partisipasi bawahan sehingga dapat tercermin dalam anggaran akhir dapat dilakukan hal sebagai berikut;

1. Menyediakan data dan informasi yang diperlukan oleh bawahan dengan akses yang mudah.
2. Memberikan kebebasan berekspresi bawahan, sehingga tercermin dengan dinamisnya kinerja karyawan dalam partisipasi penyusunan anggaran, serta diberikan kesempatan untuk memegang kendali.
3. Memberikan pengakuan untuk setiap apa yang dilakukan karyawan yang menghasilkan suatu yang berguna.
4. Meningkatkan keahlian karyawan dengan memberikan wawasan yang sedang berkembang.
5. Pemberian imbalan baik berupa materi ataupun non materi.

Dalam penelitian ini terbukti pula bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan melalui variabel intervening yaitu variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Jika dilihat besar pengaruh dari variabel intervening, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial yang lebih dominan dibandingkan variabel kecukupan anggaran. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komitmen organisasi. Untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat dilihat besarnya *loading factor* dari variabel komitmen organisasi. Jika dilihat besarnya *loading* faktornya maka, variabel indikator loyalitas untuk menerima segala jenis tugas dan loyalitas untuk sukses, merupakan variabel indikator yang mempunyai *loading* terbesar disusul pemilihan peluang untuk meningkatkan prestasi dan system nilai yang sama.

5.5. Limitasi

Keterbatasan dari penelitian ini adalah jumlah variabel indikator yang membentuk variabel bentukan sangat terbatas, hanya terdiri dari 27 indikator. Ada kemungkinan akan menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik jika dilakukan pada lebih dari 27 indikator yang diteliti. Dimana dalam penelitian ini untuk variabel komitmen organisasi, hanya menggunakan 9 indikator sesuai instrumen yang dikembangkan Nouri dan Parker (1998), tidak menggunakan 15 indikator seperti instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dkk (1976).

Begitupula dengan responden penelitian ini, hanya terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur, dimana kemungkinan penelitian

ini akan menunjukkan hasil yang berbeda bila respondennya tidak hanya manajer pada perusahaan manufaktur saja, tetapi juga manajer-manajer dari perusahaan-perusahaan dibidang jasa, pertambangan, maupun sektor publik. Dan juga model penelitian yang sebaiknya lebih dikembangkan lagi dengan menambah variabel bentukan lain.

5.6. Implikasi Penelitian Yang Akan Datang.

Beberapa peneliti ada yang mengabaikan manfaat potensial dari partisipasi penyusunan anggaran, dimana mereka lebih memfokuskan pada masalah senjangan anggaran, yang kemungkinan akan muncul pada saat bawahan turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Onsi (1973), Merchant (1985), Lukka (1988), Waller (1988), Dunk (1993). Mereka menyatakan bahwa partisipasi mungkin menimbulkan adanya senjangan anggaran, dimana hal ini bertentangan dengan hasil penelitian ini bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat memberikan bawahan sumber-sumber anggaran yang memadai untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Penelitian yang akan datang mengenai pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dapat ditambah variabel kesenjangan anggaran. Untuk menguji apakah keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan kecukupan anggaran atau senjangan anggaran, dan variabel ini cukup menarik untuk dimasukkan dalam model penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., J. Dearsen, dan V. Govindarajan (1992). *Management Control System*, Seventh Edition, Chicago : Richard D. Irwin.
- Argyris, C. (1952). *The Impact Budget on People*, The Controllership Foundation, Inc. The School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Argyris, C. (1952). *Human Problems with Budgets*. Harvard Business Review.
- Antle, R., dan G.D. Eppen. (Februari 1985). *Capital Rationing and Organizational Slack in Capital Budgeting*. Management Science Vol. 31.
- Baiman, S., & J.H. Evan III (1983). *Pre-Decision Information and Participative Management Control System*. Journal of Accounting Research 21 : hal 371-395.
- Belkaoui Ahmed, Cost Accounting(1983). *A Multidimensional Emphasis*. Chicago : The Dryden Press, CBS College Publishing.
- Brownell, Peter (October 1981). *Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness*, The Accounting Review.
- Brownell, Peter (1982). *Participation in Budgeting Process When It Works and When It Doesn't*. Journal of Accounting Literature.
- Brownell, Peter, & McInnes Morris (October 1986). *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review.
- Cherrington David J. & Cherrington Owen (1973). *Appropriate Reinforcement Contingencies in The Budgeting Process*.
- Chow, C.W., Cooper, J.C. & Waller, W.S. (January 1988). *Participative Budgeting : Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance*, The Accounting Review.
- Collins, F. (April 1978). *The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variable with Budgetary Response Attitudes*. The Accounting Review : hal 589-603.

- Dunk, A.S. (April 1993). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack*, The Accounting Review.
- Ferdinand, Augusty, (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Govindarajan, V.(1986). *Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance : Universalistic and Contingency Perspective*, Decision Science.
- Hair, JF., Anderson, R.E. Tatham, R.L. & Black W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Hansen, Don.R & MM. Mowen (2000). *Management Accounting*. 5 th edition, South Western College Publishing.
- Hanson, Ernest I., The Budgetary Control Function, The Accounting Review, April 1966, pp. 239 – 243.
- Hopwood G. Anthony (1972). *An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation*.
- Kennis, I.(April 1979). *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*, The Accounting Review.
- Kirby, A. J., Stefan R., Pradyot K.S., & Tae-Young P. (1991). *Participation, Slack and Budget - Based performance Evaluation*. Journal of Accounting Research Volume 29.
- Kren Leslie (July 1992). *Budgetary Participation and Managerial Performance The Impact of Information and Environmental Volatility*. The Accounting Review Volume 67 no.3.
- Lukka, Kari (1988). *Budgetary Biasing in Organizations : Theoretical Framework and Empirical Evidence*. Accounting, Organizational and Society Vol. 13.

- Mia Lokman (1988). *Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation*. Accounting Organization and Society Volume 13 no.5.
- Milani, K (April 1975). *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study*. The Accounting Review Volume 50.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior.
- Mulyadi (1993). *Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Akuntansi manajemen. Badan Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Murray Dennis (1990). *The Performance Effects of Participative Budgeting an Integration of Intervening and Moderating Variables*. Behavioral Research in Accounting Volume 2.
- Nouri, H. (1994). *Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack : A Research Note*, Accounting, Organization and Society.
- Nouri, H., & Parker R.J. (1996). *The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack*. Behavioral Research in Accounting.
- Nouri, H., & Parker R.J. (1998). *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment*. Accounting Organization and Society, Volume 23.
- Santosa Singgih (2000). *SPSS Mengolah Data Statistik Non Parametrik*. Badan Penerbit Gramedia.
- Sekaran Uma (1992). *Research Methods For Bussiness : A Skill Building Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Schiff, M. & Arie Y. Lewin (April 1970). *The Impact of People on Budget*, The Accounting Review.
- Siegel, G. dan H.R. Marconi (1989). *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Co.

- Supomo, Bambang (1998). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Tesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Gajah Mada.
- Waller, W.S. (1998). *Slack in participative Budgeting : The Joint Effect of a Truth-Inducing pay Scheme and Risk Preferences*. Accounting, Organization and Society.
- Yuwono, I. Budi (April 1999). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi Volume 1.
- Young, M.S. (1985). *Participation Budgeting : The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack*. Journal of Accounting Research.

**TABULASI HASIL-HASIL PENELITIAN PENGARUH PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN VARIABEL INTERVENING KECUKUPAN
ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI**

No.	Variabel	Peneliti	Hasil
1.	Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Brownell (1982b) Brownell & McInnes (1986) Frucot Shearon (1991) Nouri & Parker (1998) Shields et.al. (2000)	Positif & Signifikan
		Cherrington & Cherrington (1973), Milani (1975), Kenis (1979), Brownell & Hirst (1986)	Tidak Signifikan
		Stedry (1960) Bryan & Locke (1967)	Negatif
2	Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kecukupan Anggaran	Nouri & Parker (1998)	Positif & Signifikan
3	Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi	Nouri & Parker (1996) Nouri & Parker (1998)	Positif & Signifikan
4	Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi	Nouri & Parker (1998)	Positif & Signifikan
5	Kecukupan Anggaran dan Kinerja Manajerial	Peter's & O'Connor (1980) Blumberg & Pringle (1982) Nouri & Parker (1998)	Positif & Signifikan
6.	Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial	Nouri & Parker (1998)	Positif & Signifikan

Sumber : Review Hasil – hasil Penelitian 2001

KUISONER

- I. Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran anda dalam penyusunan anggaran perusahaan. Mohon setiap pertanyaan berikut, nyatakan jawaban Bapak / Ibu dengan melingkari nomor diantara 1 sampai dengan 7 yang paling sesuai menurut pendapat Bapak / Ibu :

1. Sejauhmana tingkat keterlibatan Anda dalam penyusunan anggaran ? Saya ikut dalam penyusunan.

1	2	3	4	5	6	7
Semua Anggaran						Tidak Satu Anggaran pun

2. Bagaimana penilaian Anda terhadap alasan yang diberikan oleh Atasan Anda, ketika merevisi/menolak anggaran yang Anda usulkan ? Alasannya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat masuk akal						Sangat tidak masuk akal

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan / atau usulan tentang anggaran kepada atasan Anda tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Sering						Tidak pernah

4. Menurut Anda, seberapa besar pengaruh Anda yang tercermin dalam anggaran akhir (final) ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Besar						Tidak ada

5. Menurut Anda, seberapa penting usulan / pemikiran Anda terhadap anggaran ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Penting						Sangat Tidak penting

6. Seberapa sering Atasan Anda meminta pendapat dan / atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Sering						Tidak pernah

- II. Mohon Bapak/Ibu ukur kinerja Bapak/Ibu akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai dengan 7 sesuai dengan skala yang menurut Bapak/Ibu paling tepat, dengan ketentuan bahwa :

Kinerja dibawah Rata-rata			Kinerja Rata-rata		Kinerja diatas Rata-rata	
1	2	3	4	5	6	7
BIDANG					SKALA KINERJA 1 S/D 7	
1. Perencanaan Kinerja Anda dalam menentukan tujuan, kebijakan, penjadwalan kerja, penganggaran, pemrograman	
2.. Investigasi Kinerja Anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan Informasi, menentukan persediaan, analisis pekerjaan	
3. Pengkoordinasian Kinerja Anda dalam tukar menukar informasi dengan manajer dibagian lain untuk menyesuaikan program	
4. Evaluasi Kinerja Anda dalam menilai proposal, kinerja karyawan, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk	
5. Pengawasan Kinerja Anda dalam memimpin, membimbing, menjelaskan peraturan kerja bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	
6. Pemilihan Staff Kinerja Anda dalam mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda, merekrut pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai	
7. Negosiasi Kinerja Anda dalam kontrak dan pembelian barang dan jasa, negosiasi	
8. Perwakilan Kinerja Anda dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan intern, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan	
9. Evaluasi kinerja Bapak / Ibu secara keseluruhan	

III. Mohon setiap pertanyaan berikut, nyatakan jawaban Bapak / Ibu dengan melingkari nomor diantara 1 sampai dengan 7, skala menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia.

1. Saya ingin memberikan segala upaya yang ada untuk membantu perusahaan ini menjadi sukses

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

2. Saya membanggakan perusahaan ini kepada teman - teman saya sebagai suatu perusahaan yang baik untuk bekerja

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

3. Saya akan menerima setiap jenis tugas pekerjaan agar tetap bekerja pada perusahaan ini

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

4. Saya menemukan bahwa sistem nilai (values) saya dan nilai perusahaan adalah sama

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

5. Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada perusahaan ini

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

6. Perusahaan ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja pekerjaan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

7. Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada perusahaan ini sangat tepat dibandingkan dengan perusahaan lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

8. Kepedulian saya terhadap masa depan perusahaan dimana saya bekerja sangat besar

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

9. Bagi saya perusahaan ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan perusahaan yang dipilih untuk bekerja

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

IV. Mohon setiap pertanyaan berikut, nyatakan jawaban Bapak / Ibu dengan melingkari nomor diantara 1 sampai dengan 7 yang paling sesuai menurut Bapak / Ibu, skala menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia.

1. Dengan anggaran yang ada, saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai yang saya harapkan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

2. Dengan anggaran yang saya miliki, apa yang saya harapkan dapat tercapai

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

3. Saya sangat yakin dengan anggaran yang ada, saya dapat menyelesaikan tugas seperti yang diharapkan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju						Sangat Setuju

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan di Perusahaan saat ini sebagai
2. Pada Departemen : ☐ Produksi ☐ Pemasaran ☐ Keuangan / Akuntansi
 ☐ Umum / Personalia ☐ Lain - lain :
3. Bekerja di Perusahaan ini sejak tahun :
4. Menduduki jabatan sekarang ini sejak tahun :
5. Umur : tahun / ☐ Pria ☐ Wanita
6. Jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawab Bapak / Ibu : orang.
7. Pendidikan terakhir : ☐ Jenjang S-3 ☐ Jenjang S-1 ☐ SLTA
 ☐ Jenjang S-2 ☐ D-3 / Akademi ☐ Lain - lain
8. Apakah Bapak / Ibu menghendaki ringkasan (Abstraksi) dari hasil penelitian ini ?
☐ Ya, Dalamatkan ke :
.....
.....
☐ Tidak.

- ❖ Mohon Bapak / Ibu periksa kembali semua jawaban agar jangan sampai ada pertanyaan yang belum terjawab.
- ❖ Pengembalian Kuesioner paling lambat tanggal 31 Oktober 2001 (kuesioner dimasukkan kedalam amplop yang sudah dibubuhkan perangko).



*Atas Keljasama, Partisipasi Bapak / Ibu Kami Ucapkan
Terima Kasih & Penghargaan yang Setinggi - tingginya*

Hormat saya,

Widi Hariyanti